Bedeli Ödenmiş Tecrübelerle

ADIM ADIM ORTAKLIK

"Ortaklık, iki veya daha fazla ruhun bir hedefe doğru yürüyüşüdür"

AHMET BÜYÜKBAKKAL

Yönetim Danışmanı- Bağımsız Denetçi

Bedeli Ödenmiş Tecrübelerle

ADIM ADIM ORTAKLIK

AHMET BÜYÜKBAKKAL

Yönetim Danışmanı- Bağımsız Denetçi

İş Hayatı - 002
ADIM ADIM ORTAKLIK / Ahmet Büyükbakkal
Kitap editörü: Ömer Büyükbakkal
Kapak tasarımı: Ahmet Büyükbakkal
Baskı: Sena Ofset Ambalaj, Matbaacılık Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti.
Yakuplu Mah. 194. Sok. Blok No: 1 İç Kapı No: 465
Beylikdüzü/ İstanbul
Telefon: (0 212) 613 38 46
Sertifika No: 45030
1. baskı: İstanbul, Ekim 2024
Kaynak gösterilerek çoğaltılabilir.
https://www.ahmetbuyukbakkal.com
e-posta: abb@ahmetbuyukbakkal

AHMET BÜYÜKBAKKAL

Pertevniyal Lisesini bitirdikten sonra 1977 de İktisadi Ticari İlimler Akademisi Maliye-Muhasebe bölümünün akşam bölümünü okudu. Bu arada 1977 yılında avukat yanında Ticari ve İcra hukuk stajyerliğini yaptı.

1978- 1979 yıllarında deri piyasasın da Muhasebe ve Yöneticilik görevini yaparken, 1980 yılında Beyazıt'ta Serbest muhasebecilik bürosunu açtı. 1984 yılında bürosunun faaliyetini Mali müşavirlik olarak değiştirmiştir.

1999 yılında Tekstil firması kurarak 2005 yılına kadar ABD ve Avrupa'ya ihracat yaptı. 2005 yılından itibaren şirketlerin Bağımsız denetimini, Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliklerini, Yönetim Danışmanlıklarını ve Yatırım Danışmanlıklarını yapmaktadır. Aynı zamanda şirket yönetimi ile ilgili eğitimler vermektedir.

2014 yılında Kamu Gözetim Kurumu tarafından Bağımsız Denetçi unvanını almıştır.

İÇİNDEKİLER

Önsöz – Esnaf mı Tüccar mı? ……..... 1

1- ORTAKLIĞA İLK ADIM

Gerçekten Ortağa İhtiyaç Var mı? .....…..…. 3
Doğru Ortağı Nasıl Seçerim? 7
Bir Ortaklık Teklifim Var! 11
Kimin Ne Kadar Hisse Hakkı Var? 13

2- NESİLDEN NESİLE ORTAKLIK

İkinci Nesille Ortaklık 17
İkinci Nesili Niçin Yetiştiremiyoruz? 21
Çocukların Mentörlüğe İhtiyacı Var! 25
Zeki Triko'dan Bedeli Ödenmiş Örnek 28
Sen Ölürsen İşinin Başına Kim Geçecek? 31
İkinci Nesil İçin Son Çağrı 33

3- ORTAKLIK SÜRECİNİN İŞLEYİŞİ

Ortaklık Başladı 35
Ortaklık Sözleşmesinin Önemi 38
Ortaklar Arası Maaş Politikası 46
Ortaklığın Finansman İhtiyacı 49
Ortaklar Ortak Karar Alamıyor 52
Tartışmalarda "Ters Çözüm" Tekniği 56

4- ORTAKLIKTA İLİŞKİ YÖNETİMİ

Ortaklığın %50 si Psikolojik Yönetim 59
Kardeşlerle Ortaklık 64
Kardeşler Arası Ortaklıkta Çocukların Rolü 67
Ortaklıkta Eşlerin Rolü 69
Ders Veren Ortaklık Modeli 74
Ortaklıkta İktidar Savaşı 76
Asıl Patron Benim 78

5- ORTAKLIĞIN DÖNÜM NOKTALARI

Ortaklık Hangi Aşamada 81
Ortaklıkta Kırmızı Bayraklar 83
Ortaklık, İki veya Daha Fazla Ruhun Bir Hedefe Doğru Yürüyüşüdür 87

ÖNSÖZ- Esnaf mı Tüccar mı?

Ahilik geleneği 13. yüzyıldan 19. yüzyılın ikinci yarısına kadar Anadolu'da esnaflar arasında bir dayanışma teşkilatı olarak süregelmiştir.

Ahilik; cömert, yiğit, kardeşlik anlamına gelip esnafların birbiri ile maddi manevi her türlü dayanışmayı gösteren bir kültürdür.

Kapitalist sistem artık bizim de içimize girdi ve sonunda ahilik bitmiş oldu. Bunun yerine bencillik, kuvvetli olanın zayıfı ezdiği, şahsi çıkarların her şeyden önde geldiği bir kapitalist sistem gelmiş oldu.

Hatta kapitalist sistemde kazan kazan yaklaşımı, yani zıt tarafların birbirleri ile çatışmak yerine birlikte ortak menfaatler doğrultusunda çalışmayı öngören metodunu bile uygulamaktan uzak sadece kendisinin tek kişi /firma olmasını hedefine alan ucube bir sistem var.

Yani paylaşma kültürümüzü yok ettiler. Hatta gerçek bir çıraklık bile kalmadı. Zira bilgimizi bile paylaşmak istemiyoruz. Sadece ölene kadar o bilgi o kişide kalmalı.

Böyle bir kötümser tablo çizmek istemezdim ancak istisnalar kaideleri bozmaz hükmünce maalesef genel görünüm böyle.

Bu paylaşma kültürünün olmamasının etkileri şirketlerimizi de etkiliyor. Ortaklıklar da ortakların birbirleri ile iktidar mücadelesi, tek şahıs firmalarında gerçek profesyonel ekip kurulamaması ve aile şirketlerinde aile bireylerinin birbirleri ile mücadele etmesi bunu gösteriyor.

Benim de mesleğim gereği şirket yönetimlerinde çok sık karşılaştığım manzara maalesef bu şekilde olduğundan en çok yoğunlaştığım iş de ortakların ortak noktasını yakalayıp uzlaştırıp, işletmenin devamını sağlamaya çalışmamdı.

İşte bu kitabı hazırlamama sebep de bu durumun artık günümüz ekonomisinin kaldıramayacağı ve ayak uyduramayan ortaklıkların yok olacağını görmemden dolayı buna bir çare olması için elimden geleni yapmak istememden kaynaklandı.

Esnaf için ustalığın sonraki kuşağa aktarımı önemli; Tüccar için ise kazancın maksimize edilmesi. Kitaptaki amacım da hem şirketin sonraki kuşaklara aktarımı hem de şirketin kazancının maksimize edilmesini beraber harmanlayarak hatta hayatımızı da zehir etmeden ortaklık kültürünü oluşturmaktır.

Yoksa önümüzdeki nesili çok zor yıllar bekliyor. Zira onlara sadece para ve imkan vermenin yeterli olmayacağını bugün bile çevremizde çok rahat şekilde gözlemliyoruz.

Gerek arkadaşlarla gerekse aile içi oluşabilecek ortaklıklara ya da mevcut olan ortaklıklara faydalı olması temennisiyle

Ahmet Büyükbakkal -2024

BİRİNCİ BÖLÜM

ORTAKLIĞA İLK ADIM

“Ortaklık, sadece bir iş birliği değil; ihtiyaç duyduğunuzda gücünüzü ikiye katlayan bir güçtür. Ancak yanlış karar, tüm yükleri ikiye katlar.”

GERÇEKTEN ORTAĞA İHTİYAÇ VAR MI?

Dünyada yukarıdaki örneklerde olduğu gibi birbirini tamamlayarak kurulan ve ortaklıklara baktığımızda 150 yılı geçen markaları görüyoruz. Mesela Ford (1903), Nestle (1866), Siemens (1847), Philips (1891) gibi.

Bize gelince; bizim toplumumuz çok duygusaldır. Bazen bir muhabbet ortamında hadi şöyle bir şey yapalım ortak olur musun? gibi başlayan cümlelerle dostluklar üzerine kurulmaktadır.

Ancak, bu tür ortaklıklar işin başında sıcak ve umut verici görünse de, uzun vadede ciddi sorunlara yol açabiliyor. Sonra mı? bir süre sonra ortada ne iş ne de ortak olduğun dostun kalıyor. Elde bir dost varken yerine düşman olur. Bir sonraki ticari girişimde de yaşanan olaylardan dolayı korkudan doğru girişimler yapılamaz.

Anahtar soru: Ortaklık, şirketinizin mevcut durumunu daha iyi hale getirecek mi, yoksa karmaşıklık mı katacak?

İşte bunun için ortaklık kurulurken birbirini tamamlayıcı özelliklerin bulunması gerekiyor.

ORTAKLIK GEREKTİREN DURUMLAR:

1.Sermaye İhtiyacı: Şirketinizin büyümesi için gerekli olan yatırımı tek başınıza sağlayamıyorsanız, ortaklık sermaye desteği için bir çözüm olabilir.

Örnek: Bir pazarlama ajansı, daha büyük projelere girebilmek için yatırımcı ortak bulmuştur. Bu sermaye desteğiyle ekibini büyütmüş ve gücünü artırmıştır.

2. Beceri ve Uzmanlık Paylaşımı: İşletmeniz belirli bir uzmanlık gerektiriyorsa ve bu uzmanlık sizde veya mevcut ekipte eksikse, bu durumda bir ortakla iş birliği yapmak faydalı olabilir.

Örnek: Yazılım geliştirme alanında çalışan bir firma, satış ve müşteri ilişkileri konusunda yetersiz olduğunu fark ettiğinde, bu alanda uzman bir ortak bulmuş ve iş hacmini artırmıştır.

3.Risk ve Sorumluluk Paylaşımı: İşin getirdiği yük ve riskleri tek başına taşımak zorlayıcı olabilir. Ortaklık, sorumluluk ve risk paylaşımı sağlayarak iş yükünü hafifletebilir.

Örnek: Bir girişimci, finansal riskleri paylaşmak adına bir ortakla iş birliği yaparak projelerinde daha rahat ilerleme kaydetmiştir.

4.Stratejik Büyüme ve Genişleme: Şirketin hızlı bir büyüme planı varsa, bir ortak bu süreci hızlandırabilir. Özellikle yurt dışı pazarlara açılma, yeni ürün geliştirme ya da farklı sektörlere genişleme gibi stratejik hedefleriniz varsa, bir ortak bu alanlarda stratejik rehberlik sunabilir.

Eğer yukarıda belirtilen ihtiyaçlar yoksa ortaklığa da ihtiyaç yoktur demektir. Zira Ortaklık, karar alma süreçlerinde kontrolü paylaşmayı gerektirir. Şirket kurucusu veya lideri olarak tüm kontrolü elde tutmak istiyorsanız, bir ortağın bu kontrole müdahale etmesi işinizi zorlaştırabilir. İş stratejileri, vizyon ve hedeflerde anlaşmazlıklar yaşanması, şirketin büyüme planlarını olumsuz etkileyebilir.

Tabi günümüz ekonomisi o kadar büyüdü ki orta büyüklükteki bir şirkette bile yıllık cirolar 30-50 milyondan başlıyor.

Bu kadar hacimli bir döngüyü sadece maaşlı personellerle güvenli kontrol yapmak çok zor olmakla beraber tek başına bu savaşı vermekte bir süre sonra kişisel enerjiyi bitirmektedir.

O zaman geriye yanınıza ya aile içinden biri veya birilerini almak ya da arkadaşınızı almak kalıyor.

İş yaşamında başarı için: **Doğru kişi+ Doğru yer+ Doğru zaman** formülünün bir araya gelmesi gerekiyor

Bill Gates (doğru kişi), 1970'li yılların başı (doğru zaman) Artvin'de (yanlış yer) bilgisayar işine girmeye kalksa bu noktaya gelmesi imkansızdı.

Örnek: Steve Jobs ve Steve Wozniak, Apple'ı 1976'da kişisel bilgisayar geliştirmek amacıyla kurdular. Jobs'un iş vizyonu ve Wozniak'ın mühendislik yetenekleri sayesinde uzun süreli bir ortaklık yürüttüler.

IKEA: IKEA'nın kurucusu olan Kamprad, iş vizyonu ve pazarlama stratejilerinde çok güçlüydü. IKEA'nın baş tasarımcısı olan Lundgren, mobilya tasarımında yenilikçi çözümler üretti. Özellikle demonte mobilya konseptinin geliştirilmesiyle iş modeline katkıda bulundu. Kamprad'ın iş zekâsı ve Lundgren'in tasarım çözümleri, IKEA'nın dünya çapında bilinen bir marka olmasını sağladı.

Bazen de şirketler arası ortaklık da gerekebilir;

Arçelik, teknoloji alanında daha fazla büyümek ve uluslararası bir oyuncu haline gelmek istiyordu. Bu noktada, Avrupa'da güçlü bir marka olan Grundig ile 2004 yılında stratejik bir ortaklık kurdu. Arçelik, Grundig'in hisselerinin büyük bir bölümünü satın alarak, markayı bünyesine kattı.

Bu ortaklık sayesinde Arçelik, hem Avrupa pazarına daha güçlü bir şekilde girdi hem de Grundig markasını yeniden canlandırarak dünya çapında bilinirliğini artırdı.

Yemeksepeti, 2001 yılında Nevzat Aydın tarafından birkaç iş ortağı ile birlikte kuruldu. Yemek siparişi verme sürecini dijitalleştirme fikri, dönemi için oldukça yenilikçi bir yaklaşımdı. Ancak, bu fikrin hayata geçmesi için farklı uzmanlıklara ve sermayeye ihtiyaç vardı. Teknik altyapı, operasyon yönetimi ve finansal destek konusunda ortaklara ihtiyaç duydu. Bu nedenle, fikir aşamasında iki mühendisle ve bir yatırımcı ile güçlerini birleştirerek şirketi kurdu.

Bu örnekler küçük girişimlerin doğru ortaklıklar sayesinde nasıl büyüdüğünü göstermektedir.

“Nereye gittiğimizden çok, asıl önemli olan kiminle gittiğinizdir” Tolstoy

DOĞRU ORTAĞI NASIL SEÇERİM?

Biz nasıl ortak oluyoruz?

- Kardeşlikten gelen ortaklık
- Akraba, dostluktan gelen ortaklık
- Okul, askerlikten gelen ortaklık
- Sosyal ortamlardan gelen ortaklık
- Tavsiye üzerine olan ortaklık
- Sonradan gelen 3.ortak sermaye ortağı

Bütün bunlara baktığımızda belki kardeşi tanıyoruz ancak geri kalanın tamamının çıkış noktası referans.

Bir bankaya kredi için baş vurduğumuzda elli yerden bizi sorguluyorlar. Peki biz ortak olurken ortağımızı her yönüyle detaylı analiz ediyor muyuz?

NASIL BİR ORTAK ARIYORUZ?

- Sizinle benzer vizyona sahip, yeniliğe açık
- İşine tutkuyla bağlanan
- Uzun vadeli stratejik hedefleri olan
- Eksik tarafları tamamlayan,
- Kendisini düşündüğü kadar sizi düşünen (egoist mi, paylaşmayı seviyor mu?)
- Güvenilir, Şeffaf, Hesap veren,
- Müsrif olmayan,
- Ahlakı değerleri güçlü olan
- Ailesine Bağlı, özel hayatında sıkıntı olmayan

Acaba bunları gözden geçirdik mi? Ya yukarıdaki şıklardan birini ıskaladık veya yanlış bilgi aldıysak ne olacak?

Mesela insanın özel hayatıdır desek bu konuyu atlasak, bir süre sonra özel hayatındaki problemler ve harcamaları şirkete zarar verecektir. Bunun için **"İnanmak yetmez emin olmak gerek**."

ORTAKLIKTA TAMAMLAYICILIK

En önemli kriterlerden biri olan ortağın becerileri ve ilgi alanları sizinkileri tamamlıyor mu?

Farklılıklar zenginliktir. Ancak bu farklılıkların birbirini ezmemesi gerekiyor. Ayrıca bu farklılığı ortağına silah olarak kullanmaması önemli.

Ortaklıkta tamamlayıcılık, iki bireyin birbirlerini daha güçlü kılan şekillerde nasıl tamamladıklarını ifade eder. Birbirlerinin güçlü yanlarını geliştirdikleri, zayıf yanlarını destekledikleri ve birbirlerinin değerlerini paylaştıkları alanları bulmakla ilgilidir. Böylece tıpkı bir puzzle gibi birbirlerini tamamlamalarını sağlayacaktır

Aynı Karakterli Kişilerden Oluşan Ortaklık

En yaygın hatalardan biri kişiliği, yetenekleri ve mizaçları kendisine benzeyen kişilerle bir ortaklık başlatmak. Daha da kötüsü, görevlerin net bir şekilde bölünmesi olmadan aynı işlevsel sorumlulukları üstlenmek.

Herhangi bir ortaklıkta, dengeli şekilde bir ortağın "atik /hırslı" ve diğerinin "muhafazakâr" yani daha "tutucu" olması idealdir.

İki hırslının birleşmesi şirketi parçalayacak ve iki tutucu şirketi durgunluğa sürükleyecektir. Bir ortak itici güç olan hırsıyla fikir üretmeli ve diğer ortak aşırı hırsı geride tutarak onları normal hale indirmelidir.

Şimdi ortak adayını gözden geçirelim;

ORTAK SEÇİMİ KONTROL LİSTESİ

1. Değerler ve Vizyon Uygunluğu

Ortakların kişisel değerleri ve iş etiği uyumlu mu?
Ortakların iş hedefleri ve uzun vadeli vizyonları birbirine uygun mu?

2. Yetenek ve Uzmanlık

Potansiyel ortak, gerekli uzmanlığa sahip mi?
Ortak, şirketin ihtiyaç duyduğu alanlarda yeterli deneyime sahip mi?

3. Finansal Durum

Ortak, finansal açıdan projeye katkı sağlayabilecek mi?
Ortaklık sürecinde herhangi bir mali yükümlülük getirebilir mi?

4. İletişim Becerileri

Açık ve etkili iletişim kurabilme yeteneğine sahip mi?
Ortak, sorunları çözme konusunda yapıcı bir yaklaşım sergiliyor mu?

5. Güven ve Saygı

Ortakla olan ilişki güvene dayalı mı?
Ortak, karşısındaki kişiye saygı gösteriyor mu?

6. Duygusal Zeka

Ortak, duygusal zekasını geliştirmiş mi? (Empati kurma, duyguları anlama)
Ortak, stresli durumlarla başa çıkmada yeterli mi?

7. İş Ahlakı ve Disiplini

Ortak, işine karşı sorumlu ve disiplinli bir tutum sergiliyor mu?
Ortak, belirlenen iş standartlarına uyma konusunda kararlı mı?

8. Çatışma Yönetimi

Çatışma durumlarında yapıcı bir tutum sergiliyor mu?
Ortak, anlaşmazlıkları çözme konusunda deneyim sahibi mi?

9. Ağ ve Bağlantılar

Ortak, sektörde güçlü bir ağa sahip mi?
Ortak, şirketin büyümesine katkı sağlayabilecek bağlantılara sahip mi?

10. Uzun Vadeli Taahhüt

Ortak, projeye ve ortaklığa uzun vadeli bir taahhüt veriyor mu?
Ortak, işin sürdürülebilirliği için gerekli yatırımları yapmaya istekli mi?

Unutulmamalıdır ki, Ortaklıkların başında zaman harcamak, gelecekteki sorunları önlemeye yardımcı olur.

BİR ORTAKLIK TEKLİFİM VAR!

Size ortaklık teklifi geldiğinde hemen düşünmemiz gereken ilk kurallar

1.Zarara mı ortak aranıyor, Kara mı? tabi ki ticarette kar ve zarar kardeştir. Ancak genellikle zarar ihtimali yüksek olan bir işe veya zarar eden işletmeye ortak ararlar.

2.Beklentisi nedir? Ortaklığa katkınız gerçekten size olan ihtiyaçtan mı kaynaklanıyor. Yani size mi yoksa paranıza mı ihtiyaç var? Burada ihtiyacın ileriki zamanlarda değiştiğindeki pozisyonunuzu göz önünde bulundurmalısınız. Ayrıca ihtiyaç konusu şartları çok net belirlemelisiniz gerçekten o ihtiyaçları karşılayabilecek durumda mısınız? Mesela sermaye için ise ilk sermayenin dışında firma nakit sıkıntısı yaşadığındaki tavrınız ve durumunuz ne olacak?

3.İş doğru bir iş mi? Teklif edilen işin fizibilitesi iyi yapılmalıdır. Zira işi teklif eden kişi zaten o işi benimsediğinden kötü taraflarını göremez / görmek istemez. Sizin yapmanız gereken, işin fizibilitesini tecrübeli kişilere yaptırtmak ve o işte deneyimli olan kişilerden istişare etmektir.

4.Ortak doğru kişi mi? İş doğru olabilir ancak ortak doğru değilse sonuç hüsran olacaktır. 1+1 kuvvet yan yana geldiğinde 11 kuvvetinde olur ancak doğru ortaklar değilse 1+1= ‘0’ kuvvetinde olduğu piyasadaki örneklerle sabittir. Ayrıca sadece ortağın değil sizin de o iş ve ortak için doğru kişi olduğunuza emin misiniz?

5.Ortakların maddi durumlarının karşılaştırılması ve bu durumun ortaklığa nasıl yansıyacağının ön görüleri yapıldı mı? Ortağın birinin çok varlıklı olması diğer ortağın ezilmesine tahakküm etmesine sebep olabilir.

Ayrıca, Banka kredilerinde veya kefaletlerde ortakların şahsi imzaları alınmakta ve şirketteki hissesi çok düşük bile olsa

mesela %10 bile olsa alınan kredinin veya kefalet riskinin %100 ünden sorumlu olacağı bilinmelidir. Düşük hisseli ortak imza atmadığında ise banka kredi başvurusunu iptal etmektedir. Ortağın güvenmediği şirkete banka niye güvensin ki?

Yanlış ortaklıklar örneği;

Türk Henkel ve Betek Boya (Filli Boya): Henkel, Türkiye'de yerleşik bir kimya devi olan Betek Boya'nın (Filli Boya markası) hisselerinin büyük bir kısmını satın aldı. Bu ortaklık başlangıçta başarılı gibi görünse de iki tarafın stratejik uyumsuzlukları ve farklı iş kültürleri sorunlara yol açtı.

Ortakların uzun vadeli hedeflerde anlaşmazlık yaşamaları, Filli Boya'nın büyüme stratejisinin zarar görmesine neden oldu. Sonuç olarak, Betek Boya'nın daha fazla büyüme fırsatını kaçırdığı ve pazar payını kaybettiği gözlemlendi.

Yanlış ortaklıklar birçok şirketin büyümesini engellemiş ve büyük mali zararlar ortaya çıkmıştır. Ortaklar arasında stratejik vizyonların uyuşmaması, kültürel farklılıklar, kötü yönetim ve finansal sorunlar bu başarısızlıkların başlıca nedenleridir.

"Yüzdelerin adil dağılımı, iş birliğinin temellerini sağlamlaştırır."

KİMİN NE KADAR HİSSE HAKKI VAR?

Bir defa bir ortaklık mevzubahis olduğunda hep kendinize yontamayacağınızı bilmemiz lazım. Masaya otururken karşı tarafın haklarını teslim etmeliyiz ki ortaklığın bereketi olsun. Zaten başlangıçta yapılan adaletsizlik, muhakkak ileride ortaklığın karşısına problem olarak çıkacaktır.

Ortaklığı dengeli, mantıklı, her iki tarafı tatmin edici platforma oturtmak lazım. Böylece daha baştan olumlu bir havada her iki tarafın çıkarlarını gözeten bir anlayış ortaya konmuş olacaktır. Ve bu ortaklık hem uzun vadeli olur hem de çok faydalı olur. Çünkü sinerjik bir artı değer yaratır.

Öncelikle şunun bilinmesi gerekiyor. Şirketlerde yüzde 51 veya daha fazlası olan ortak veya ortaklar bütün yetkileri istediği gibi kullanabilecek demektir. Bunun adına "hakim ortak" da denebilir. Tabi ki azınlık olan hisse sahiplerinin de hakları vardır. Ancak yönetim hakkı her zaman yüzde 51' indir. Hakim ortak veya yüzde 51'i oluşturan ortaklar neler yapabilir?

Mesela, şirketi temsil ve ilzam eden imza yetkisinin kim veya kimler olacağına karar verir. Yönetim kurulunu ve görevlerini istediği gibi belirleyebilir. Kar dağıtmama kararı alabilir. Hatta sermaye arttırarak şirketin kalan hisselerini de zaman içinde eline geçirebilir.

Ayrıca Şirketin kredi kullandığı durumlarda bankalar bütün ortakların şahsi kefaletini istemektedirler.

Buna göre mesela hisse tutarı yüzde 10 olan bir ortak bu imza ile hissesi oranında değil bütün borcun tamamından da sorumlu olmaktadır. Bunlar ortaklık kurulurken konuşulup karara bağlanması gereken konulardandır.

İki kişi veya iki şirket ortaklığında ideal olan hisse yüzdesi 50-50 dir. Ancak ikiden fazla ortaklıklarda yüzdeler farklı olacağından burada da ortakların çoğunluk hissesi oluşturmak için beraber hareket etme riski vardır.

Bir şirket nakit akış sıkışıklığına girmişti. Ortaklar bir araya gelerek ihtiyaç olan tutarın ortaklar tarafından hisseleri oranında ya şirkete borç olarak verilmesi ya da sermaye arttırılması önerildi. Her ikisi de olmayınca banka kredisine başvuruldu. Bu sefer yüzde 50 hisse sahibi ortak imza vermek istemeyince banka krediyi onaylamadı. Sonuçta hem şirket hem ortaklık dağıldı.

Yukardaki şirket olayında görüldüğü gibi bazen 50-50 hisse paylaşımı da sorunları çözmüş olmuyor. Bunun için ısrarla ortak seçiminin çok çok önemli olduğunu vurguluyoruz.

Hisse dağılımında çeşitli kriterler

1.Finansal Katkılar: Konulan sermayeye göre ortakların hisse dağılımı yapılabilir.

2.Uzmanlık ve Deneyim: Ortakların iş ile ilgili uzmanlıkları, deneyimleri ve yetenekleri de hisse dağılımında etkili olabilir.

Örnek: A, mühendis ve sektörde 10 yıl deneyime sahipken, B, yeni mezun bir iş geliştiricisi olabilir. Bu durumda A'nın hisse oranı daha yüksek olabilir.

3. Çalışma Süresi ve Katkı: Ortakların şirkete katılma süreleri ve şirkete olan katkıları, hisse dağılımını etkileyebilir. Eğer biri şirkette daha fazla zaman harcıyorsa, bu durum hisse oranını etkileyebilir.

4. Stratejik Rollerin Belirlenmesi: Ortakların şirketteki stratejik rolleri, hisse dağılımını etkileyebilir. Yönetim veya liderlik pozisyonunda olan bir ortak, daha fazla hisse alabilir.

5. Risk Paylaşımı: Ortaklık, riskleri paylaşmak anlamına gelir. Ortakların şirketin risklerine ne kadar katlanacakları da hisse dağılımında göz önünde bulundurulmalıdır. Hatta ilerdeki süreçte bu aşamada değerlendirilmelidir.

HİSSE VE KAR PAYI BİRBİRİNDEN FARKLI OLABİLİR

İki kişi arasında bir ortaklık şirketi kurulacak. Her iki ortak aynı sermayeyi koyuyor. Ancak bir ortak dışardan olacak diğeri ise şirketin yönetiminden sorumlu olacak.

Bu senaryoda, sermaye katkısı eşit olmasına rağmen, iş yükü ve sorumluluk dağılımı farklı olduğu için bu durumu dengelemek gerekir:

1. Hisse Dağılımı ve Kâr Dağıtımı Ayrımı

Hisse Oranı: Ortakların sermaye katkıları eşit olduğu için, hisse dağılımı %50 - %50 olarak kalabilir. Bu, şirket üzerindeki mülkiyet ve karar alma haklarının dengeli olduğu anlamına gelir.

Kâr Dağıtımı: Yönetim sorumluluğunu üstlenen ortak, şirkete aktif katkı sağladığı için daha yüksek bir kâr payı alabilir. Örneğin, kâr dağılımı %60 yöneten ortak, %40 dış ortak olacak şekilde belirlenebilir.

2. Yönetici Ortağın Emeğini Karşılayan Maaş

Yönetimden sorumlu olan ortak, şirkete aktif olarak katkı sağladığı için maaş alabilir.

Bu maaş, yönetim sorumluluğu ve emeğin karşılığı olarak tanımlanabilir. Böylece, kâr dağılımı eşit olsa bile, yönetici ortak, emeğinin karşılığını maaş olarak alır. Hatta maaş, şirketin gelirine ve performansına göre de ayarlanabilir.

3. Performansa Dayalı Prim Sistemi

Kâr dağılımını %50 - %50 yaparak, yönetici ortağın performansına bağlı prim sistemi kurabilirsiniz. Yöneticinin başarılı yönetimi sonucu şirket belirli hedeflere ulaştığında, ekstra bir prim sistemi devreye girebilir.

4. Değişken Kâr Dağılımı

Kâr dağılımını sabit bir oran yerine performansa veya yıllık hedeflere dayalı olarak değişken tutabilirsiniz. Eğer şirket belirli bir hedefe ulaşırsa, yöneticinin kâr payı artırılabilir.

Bu modeller, iş yükünü dengeleyecek şekilde hem adil hem de sürdürülebilir bir ortaklık yapısı sağlar. Kâr paylaşımı, yöneticinin emeğini karşılayacak şekilde ayarlanabilirken, dış ortak da hisselerine bağlı olarak şirketten faydalanmaya devam eder.

İKİNCİ BÖLÜM

NESİLDEN NESİLE ORTAKLIK

Aile şirketlerinin başarısız olup dağılmalarının ana nedeni "KENDİLERİDİR"

İKİNCİ NESİLLE ORTAKLIK

Aslında gerçek durum, aile reisinin kurmuş olduğu şirkete eşin veya daha çok çocukların yanına alınması ve sonrasında önce kendilerini şirkete ortak olarak görmesi daha da ilerisi direk patron olarak görmesi ortaya çıkmaktadır. Bunun adına "**aile şirketi**" de denebilir.

BİR BABA, İKİ OĞUL VE ŞİRKETİN SAVAŞI

Halil, küçük bir konfeksiyon firması kurmuş, yıllarca çalışarak işini büyütmüştür. Zamanla yaşlandıkça, iki oğlu Ali ve Mehmet'i işin içine katma kararı almıştır. Oğulları, şirkette müdür pozisyonlarına getirilmiş ve işleri büyütmeleri beklenmiştir. Ancak işler umulduğu gibi gitmemiştir. Ali ve Mehmet, patronculuk oynarken iş süreçlerini ve çalışanları yönetmekte zorlanmış, zamanla şirket zarar etmeye başlamıştır.

Halil hem çocukları ile arası açıldı hem de elinde sistemi bozulmuş zarar eden bir şirket kaldı.

Babanın İlk Başta Yaptığı Hatalar

1.Çocukları Hazırlamadan Sorumluluk Vermesi

Halil, oğullarını iş dünyasına yeterince hazırlamadan, onları şirketin önemli pozisyonlarına getirdi. Ali ve Mehmet'in profesyonel bilgi ve deneyim eksikliği, onların yönetim becerilerinden yoksun olmasına neden oldu.

Halil, iş dünyasında deneyim kazanmaları ve işin temellerini öğrenmeleri için onları daha küçük rollerden başlatmalıydı. Birdenbire yönetici olmaları, kendilerine ve çalışanlara zarar verdi.

2.Rollerin ve Sorumlulukların Belirlenmemesi

Halil, oğullarına net bir iş tanımı ve sorumluluk vermedi. Ali ve Mehmet, birbirleriyle çatışarak farklı alanlarda güç kazanmaya çalıştı. Oğullarına profesyonel bir şekilde yönetim süreçlerini öğretmek ve sorumlulukları açıkça tanımlamak, iş akışını daha düzenli hale getirebilirdi. Rollerin belirsiz olması kaosa neden oldu.

3.Şirket Kültürünü ve Değerlerini Aktaramaması

Halil, şirketi yıllar içinde değerler ve disiplin üzerine inşa etmişti, ancak oğulları bu kültürü özümsememişti. Halil, şirketin misyonunu ve vizyonunu çocuklarına net bir şekilde aktarmalı ve onların bu değerlere bağlı kalmalarını sağlamalıydı. Bunun yerine, oğullar sadece patronluk taslamaya başladılar, bu da şirket kültürünü zayıflattı.

4.Eğitim ve Mentor Eksikliği

Ali ve Mehmet, babalarının şirketinde önemli pozisyonlar aldılar, ancak bu süreçte yeterli bir iş eğitimi veya mentorluk almadılar. Halil, çocuklarını iş süreçleri, liderlik ve yönetim konusunda eğitmek yerine doğrudan sorumluluk verdi.

5.Çatışmaları Yönetememesi

Halil, oğulları arasındaki çatışmaları zamanında çözmek yerine, onların çatışmalarını daha da büyümesine izin verdi. Yönetim zafiyeti, şirketin işleyişine doğrudan zarar verdi. Halil, bu çatışmaları başında ele almalı, gerektiğinde bir arabulucu veya danışmanla sorunları çözmeye çalışmalıydı.

6.İş ile Aileyi Karıştırması

Halil, aile bağlarını iş hayatının önüne geçirdi. Aile işletmeleri, profesyonel kurallarla yönetilmediğinde kaosa sürüklenebilir. Halil, oğullarıyla iş ilişkisini profesyonel tutmalı, aile bağlarını iş ortamında aşırı ön plana çıkarmamalıydı.

Not: Yukardaki yaşanmış örnekte isimler değiştirilmiştir

Şirketlerden İkinci Nesil Eğitim Örnekleri;

Sanko Holding Yönetim Kurulu Başkanı Abdulkadir Konukoğlu bir röportajında şöyle diyordu “Babam Sani Bey, beni fabrikada ustaya teslim ederken ustama 'Bu, senin çırağın, eğer benim oğlum diye ayrıcalık tanırsan sana hakkımı helal etmem' dedi. Sonra bana döndü 'Bundan sonra iş yaşamında baba yok. Baba evde, işe geldiğinde patron var' diye tembihledi. Askere gidene kadar babama fabrikada 'baba' demedim. 'Patron' diyordum.

Yönetim binasına gitmem de yasaktı. İş yerinde altı ay yerleri süpürdüm, tezgahları sildim. 15 yıl elektrikçilik, su tesisatçılığı, tornacılık, makine işi yaptım, ardından fabrika müdürlüğüne yükseldim. Bu yıllar kolay geçmiyor. Bir işe başladığınız zaman hemen müdür olmak gibi bir kolaylık yok, emek vermek mücadele etmek gerekiyor”

Evet, 1960 yılında yani 65 yıl önceki bir babanın çocuğunu geleceğin holding başkanı olarak yetiştirmesine bakın, bir de şimdi bizim çocuklarımızı ticari hayata nasıl hazırladığımıza bakalım. Zor bir zaman, şimdi bizler çocuğumuza bu şekilde desek tepkisinin ne olacağını tahmin edebiliriz. Bunun için bu çocukları 3 yaşından itibaren bu sürece hazırlamamız gerekiyor ki işletmelerimiz nesilden nesile geçebilsin.

“**Sağlam çocuklar yetiştirmek, bozulmuş yetişkinleri düzeltmekten daha kolaydır**”

Çocuklarımızı şirkete almak, aslında bir sonraki adım olan ortak yapmanın bir başlangıcıdır. Ortağımızı nasıl yukarıda “Doğru Ortağı Nasıl Seçerim?” bölümündeki kriterlere göre seçiyorsak, **çocuklarımızı da şirkete almadan önce bu kriterleri oluşturacak şekilde eğitip almamız gerekir.** Zira şirkete yanlış bir şekilde başlangıç yaptığı takdirde telafisi çok zor bedeller ödeyebiliriz.

Osmanlı’nın ilk zamanlarda babadan oğula devirde yaptıkları en önemli şey veliahttın en iyi şekilde yetişmesini sağlamaktı. Fatih Sultan Mehmet 8 dil bilmektedir. Hayatı boyunca eğitim alanında kendisini sürekli geliştiren bir karakteri mevcuttur. Devrinin büyük alimlerin ‘den Matematik, coğrafya, astronomi, fizik gibi pek çok ders aldı. Şiire de ilgi duyarak "Avni" takma adla şiirler yazdı. İslam kültürüyle ilgili sık sık münazaralar düzenletti. Bu şekilde yetişerek o zamanın dünya liderlerinden olmuş.

Osmanlı’nın sonraki dönemlerinde herkesin malumu üzerine kifayetsiz, eğlenceye düşkün ve çevresindekilerin kendisini yönettiği insanlardan oluşan padişahlar yönetmiş ve netice de üç kıtada hüküm süren devleti bitirdiler.

Ticari hayatta da aynı şekilde şirketi yetiştirmeden doğru şekilde ikinci nesile teslim edemediğimiz takdirde uğruna paranızı, zamanınızı, sıhhatinizi verdiğiniz şirketi de bitireceklerdir.

1.Nesil, 2.Nesile. 2. Nesil de 1.Nesile muhtaç.
Biz aslında birbirimize MUHTACIZ.

İKİNCİ NESİLİ NİÇİN YETİŞTİREMİYORUZ?

Bir zamanlar Galatasaray Teknik Direktörlüğünü yapmış olan Mustafa Denizli burada futbolcularına sürekli ikaz ederek "Oğlum, çocuğum topa bakma top kendi kendine gol olmaz, adamına bak" derdi.

Nasıl ki topa bakarak futbolu anlamazsak ve sahanın bütününe bakmak gerekiyorsa şimdi bizlerde olaylara bakarak hayatı anlayamayız. Çünkü hayatımızdaki olaylar daha evvel yaptıklarımız ve yapamadıklarımızın sonucunu belirliyor.

Acı, üzüntü, hayal kırıklığı ve başarısızlık yoksa bir hayatın içinde, o hayattan bir hikâye çıkmaz. Bunlar büyük çoğunlukla patron çocuklarının özellikleridir. İnsan değeri bilmezler, kızarak yönetirler, her şeye hakları olduğuna inanırlar.

Orta gelir ve bir üst gelir düzeyindeki aileler de çocuklarını buna özenerek yetiştirmeye başladılar. "Benim yaşadığım zorlukları yaşamasınlar aman" Halbuki onları bulundukları o noktaya getiren şey yaşamış olduğu zorluklardı.

Kırsal bölgede yaşayan çocuklar 5 yaşından itibaren aile hayatına katkıda bulunur. Ahırı temizler, tarlaya yemek götürür, hayvanları çıkartır, götürür otlatır. Dolayısıyla ailenin refahına ortak olmaz, hayatına ortak olur...

Şimdi biz çocuklarımızı ailenin refahına ortak ediyoruz. Aman zorluk yaşamasın, Aman olumsuz şeyler yaşamasın.

En başta çocuğun en küçük yaştan itibaren aile içinde bir şeyler yapması onun görevi olmalı. Ödül karşılığı yapmayacak. O ailenin bir parçası olmanın uzantısı olarak yapmış olacak. Böylece bunun karşılığını hayata taşıyacaktır.

Ailelerin çocuklarına yapacakları en büyük 14 yaşından başlayarak iyilik bir veya iki ay çalıştırmaktır. Yaz tatili denilen şey, sadece okul tatili. Hayattan tatil değil. Burada yetişkinlik dilini öğrenir, Sorumluluk almayı öğrenir, Kararlarının sonuçlarıyla karşılaşır, İnsan ilişkilerinde sınırın nereden geçtiğini görür. “Paranın kıymetini anlasın” kavramı en son üründür.

Dolayısıyla yaz tatillerinde çalışan çocuklar, o dönemde kazandıkları becerileri okuldan kazandıklarından daha etkili biçimde hayatlarına yansıtırlar.

Hatta kronolojik sırayla gidersek;

Anaokulu öncesinden itibaren bol bol kitap okumak, bağımsızlığını, iş birliğini teşvik etmek ve etkili bir disiplin vermek önemli.

İlkokulda İngilizce öğrenmek çocuğun zengin kaynaklardan yararlanmasını sağlar,

Ortaokulda ise bir kodlama dilinin öğrenilmesini algoritmik düşünme ve problem çözmeye giriş için hala çok kıymetli.

Lisede ise yetkinlik ve becerilerin geliştirilmesi, profesyonel gelişimin başlaması, öğrencilerin farklı sektörleri ve çalışma biçimlerini tanıması ve her fırsatta çalışmaları önemli. Yaz kampları, hobiler, stajlar, STK’larda gönüllü çalışma gibi aktiviteler yararlı.

Çocuklar sorumluluklarını bilmeleri gerekiyor. Şimdiler de ders çalışmanın dışında hiçbir sorumlulukları yok. Okula yetişme sorumluluğu bile yok. Servisler evin tam kapısının önünden alıyorlar. Üç adım bile ilerden değil. Ya da annelere babalar kendileri götürüyorlar. Çocukta kendini özel kişi ilan ediyor. Bir de ego duygularını daha da kabartan kişisel gelişim kitapları daha da kibirli hala getiriyor.

Aslında özetlersek ikinci nesilin yetişememe nedenlerinden biri olarak rahatlık isteği diyebiliriz. Çocukken yaz tatilinde yazıktır dinlensin diyerek çalıştıramazsın. Sonra üniversite sınavları, derse çalışma, okul derken bir bakmışsın çocuk 24 yaşına gelmiş. Şimdi bu çocuğu çırak olarak işi öğretmek için nereden başlatırsın. Karşında koskoca bir delikanlı. Çırağı olmadığı bir işin ustası nasıl olacak?

Tabi bütün bunların sonucu işletmeleri yönetebilecek çocuklar yetişmediği gibi aile içi problemler ortaya çıkıyor.

Koç' un İkinci Nesil Yetiştirme Planı

Koç, çocukların başarılı olabilmeleri için iki yabancı dil öğrenmesi, iyi derecede bilgisayar eğitimi görmesi gerektiğini belirtirken, "Öyle bir eğitim alacak ki, dünyada o eğitimi almış yaşıtlarıyla görgü, bakım, giyim, bilgi ve lisan açısından birebir diyaloga girebilecek" diye konuştu.

Çocuğun girişimci mi, yoksa profesyonel mi çalışacağına kendisinin karar vereceğini ifade eden Koç, baskı uygulamanın ters tepebileceğine dikkat çekerek şöyle dedi:

"Çocuk girişimci olacaksa bir gözü açık uyur. Kendi işini sıfırdan kurar, kendi tecrübesiyle bir yerlere gelir ama bu, bu devirde çok zor. Amerikalı, 'Başarı için ya hiç kimsenin yapmadığı bir işi yapacaksın (Apple gibi), yahut herkesin yaptığı işi daha iyi yapacaksın' demiş. Çocuk öyle bir yol çizecek."

Çocukların zorluklar, yokluklar ve sıkıntılarla çalışmayı bilmesi gerektiğini belirten Rahmi Koç, ebeveynlerin çocuklarına zaman ayırıp, şahsen ilgilenmelerinde büyük yarar olduğunu ifade etti. Koç, "Gençken çocuğunuzla birlikte spor yapmanız lazım. Her mevsimde bir aktivite yaptırmalı. Muhakkak müzikle ilgilenmesi ve bir enstrüman çalmayı öğrenmesinde fayda var. Tarihsel bilgisi olması, kendi tarihimizi bilmesi şart" dedi.

Yöneticiler, gelecek için bir vizyon geliştirip uygulamak ya da yerlerine yeni nesil yöneticiler yetiştirmek için çalışmak yerine, kağıtları imzalama ya da çalışanları kontrol etmekle saatler geçirirler.

Genelde her şeyi bizzat ve sıkı sıkıya kontrol eden o patron, koltuktan kalkınca yerine gelen sonraki nesil de doğru yetişmemiş ise aile şirketlerinin devamlılığını sürdürememesi ve çoğu zaman batması kaçınılmazdır.

Bundan dolayı şirketi sizden sonra yönetebilecek kişiyi siz sağken buna göre yetiştirmeli. Eğer ikinci nesile şirketi devretmek istiyorsanız o ikinci nesli ÇOCUKLUKTAN İTİBAREN ele alarak eğitilmeli.

"Bir çocuğun potansiyelini açığa çıkarmak için ona rehberlik eden bir mentörün varlığı, en büyük hediye olabilir."

ÇOCUKLARIN MENTÖRLÜĞE İHTİYACI VAR!

Osmanlı şehzadeleri bir sancağa gittiklerinde yanlarında bulunan Lala, bölgenin idaresinden ve şehzâdenin eğitiminden sorumlu olurdu. Şimdilerde ise “Mentörlük” deniyor. Yani diğer adıyla “danışman, koç”.

Mentör, ilişkinin özünde, eğitmek, tavsiye vermek, destek sağlamak ve yol göstermek vardır. Mentörlüğü babaların yapabileceği gibi onların yönlendireceği birileri de olabilir. Önemli olan o çocuğu hayata hazırlamaktır. Mentörlük, yalnızca bilgi aktarmak değil, aynı zamanda bir çocuğun kendine olan inancını da güçlendirmektir. Bütün bunları sadece okula bırakmak hele ki Türkiye’deki malum eğitim düzeyine göre bırakmak o çocuklara yapılacak en büyük kötülüktür.

BABANIN “Koç/Mentör” olmasının faydaları;

Güven ve Rahatlık: Babayla güçlü bir güven ilişkisi olması, kişisel ve profesyonel zorlukları tartışmasını kolaylaştırır.

Kişisel Görüş: Babanın, kendi deneyimlerine ve değerlerine dayanarak çocuğa babanın yolunda ilerlemesine yardımcı olabilecek görüşler sunabilir.

Uzun Vadeli Bakış Açısı: Çocuğu iyi tanıyan biri olarak, büyüme ve gelişmesi konusunda uzun vadeli bir bakış açısı sağlayabilir.

Network Kurma Fırsatları: Babanın eğer profesyonel bir network'ü varsa, ilgi alanınızdaki değerli kişilerle çocuğu tanıştırabilir.

Duygusal Destek: Mentörlük genellikle duygusal desteği de içerir ve zor zamanlarda ebeveynin bu rolde olması rahatlatıcı olabilir.

Ancak, kişisel dinamikler bazen mentörlüğü zorlaştırabileceğinden, net sınırlar koymak ve ilişkinin yapıcı kalmasını sağlamak önemlidir.

Olimpiyat Şampiyonu Okçunun Kariyer hikayesi

Olimpiyat şampiyonu Mete Gazoz 'un yetişme hikayesi ticari şirketler için ikinci nesil yetiştirme şekline çok güzel bir örnek olduğunu düşünüyorum;

Milli okçu Mete Gazoz, 1999'da İstanbul'da doğdu. Babası eski bir milli okçu olan Metin Gazoz.

Metin Gazoz, oğlunu olimpik bir sporcu yapmak için çok araştırdı, çok okudu, çok danıştı. İlk olarak okçulukta duruşun, kuvvetini geriye doğru kullanmanın önemli olmasından dolayı sırt kasları gelişsin diye oğlu Mete'yi **YÜZMEYE** gönderdi. Sonra hem sol hem de sağ elin koordinasyonun sağlanması yani ellerin itiş ve çekiş yapabilmesi için, zamanlamanın gelişmesi için okul **BASKETBOL** takımına yazılmasını sağladı. Okçuluğun nişan alınan bir spor olmasından kaynaklı olarak bakmak ve görmenin farkını ayırabilmesi için oğlunu **RESİM** kursuna yönlendirdi.

Bütün bu eğitimlerden geçen Mete, beynin hem sağ hem sol bölgesini aynı anda geliştiren, algıyla düşüncenin farklı bir kombinesini sağladığı belirtilen **PİYANO** eğitimi aldı. Bu dönemde daha 7. sınıfta olan Mete Gazoz, o yıl Türkiye şampiyonu oldu, birçok rekor kırdı. Bir sene sonra da Dünya Gençler Şampiyonası'nda dünya ikincisi oldu.

Baba Metin Gazoz, bu kursların yararını çok gördüklerini düşünüyor:

“Gelişim çağında, çocuğun bedensel gelişimin yanında psikolojik gelişiminin de çok önemli olduğunun farkına vardık. Akademik kariyerini ona göre düzenledik. Çocuğa bir yol çizdik.”

Mental (zihinsel) özellikler çok daha önemli. Çünkü siz de rakibiniz de aynı fiziksel antrenmanları yapıyorsunuz. Aynı atışları çalışıyorsunuz. Ama eğer zihinsel olarak onun birkaç adım ötesine geçebilirseniz işler değişir. Mesela ben bazen turnuvalarda atış yaptıktan sonra gülümsüyorum. Atışın iyi veya kötü olması önemli değil. Önemli olan rakibiniz, sizi dev ekranda izlerken güldüğünüzü görmesi. Çünkü o zaman kafasında, “Ya atış kötüydü ama hâlen daha mutlu” veya “Atış iyiydi ve daha da iyileri gelecek” kuşkularını yaratabiliyorsunuz. Bu bir zihin kapışması.

Baba çocuğa direk sadece ok atmayı öğretmiyor. İyi bir okçu olması için Yüzme, basketbol, resim ve piyano kursuna gönderip kabiliyetini arttırıyor. Yani **HİÇBİR BAŞARI TESADÜF DEĞİLDİR!**

Yukarıdaki başarı hikâyesi gerçekten ikinci nesil yetiştirme için çok güzel bir örnek olduğuna inanıyorum. Rahmi Koç’ un dediği gibi önce **ZAMAN** ayırmamız gerekir. Zira “**gelecek**” de, mevcut işimiz kadar çok önemli.

“Unutmayın, geçmişteki başarılar, geleceği garanti etmez!”

ZEKİ TRİKO'DAN BEDELİ ÖDENMİŞ ÖRNEK

Zeki Triko kurucusu Zeki Başeskioğlu'nun 12.6.2009 tarihinde yayınlanan röportajından;

İlkokul Mezunu Aksekili Zeki Başeskioğlu daha çocuk yaşta "**farklılık**" peşinde koşmuş biri.

"12 yaşındayken, İzmir'de çocuklar önlerinde bir kartonun içinde satardı balonları. Ben oturdum, iki saatte balonları şişirip bir sopaya bağladım. 2 saatte şişirdiklerimi yarım saatte sattım.

Ben pazarda, kahvelerde erkek çorabı sattım. Herkes "Sağlam değil" diyordu. Tabanlarına bir kat daha eklettim. 2 saatte 120 düzine çorap satıyordum. 1950'li yıllarda 20 yaşındayken Aydın'da mağazamı açtım. Ege'nin en büyük toptancısı oldum. Otobüs aldım.

1957'de 27 yaşımda İstanbul'a geldim. 1967'de Türkiye'de ilk konfeksiyonu biz yaptık. Konfeksiyonda Türkiye'nin ilk ihracatını 1969'da Almanya'ya gerçekleştirdim."

Üretimden tanıtıma kadar her aşamada 'farkı yakalamaya' çalışıyor. 1963'te Zeki Triko'yu kuruyor.

2007 yılında 77 yaşında yönetimi oğlu Yılmaz'a devrediyor. 2017 yılında ise yönetimi torunu Alara'ya devrettiriyor. 2021 yılında şirket İFLAS ediyor. Marka icradan satılıyor.

"**Eğer firma, kurucusunun çemberi içinde sıkışıp kalırsa, kurucu öldüğünde firma da ölür**"
Zeki Bey 12 yaşından 77 yaşına kadar çok çalışıp şirketini Türkiye' nin en tanınmış markası haline getiriyor. Sonra 77 yaşında şirketi oğluna devrediyor. O' da 10 yıl sonra kendi oğluna devrediyor ve şirket 4 yıl sonra iflas ediyor.

Bu olay, aile şirketlerine aşağıdaki önemli dersleri içermektedir:

1. Şirketin Vizyonunun ve Kültürünün Nesilden Nesile Aktarılamaması

Kurucu, şirketi neredeyse bir ömür boyu emekle ve büyük fedakarlıklarla büyütmüş. Ancak, vizyonunu ve stratejik düşünme şeklini oğluna tam anlamıyla aktaramamış olabilir. Kurucuların sahip olduğu derin deneyim ve pazar bilgisi, bir sonraki nesle sadece sözlü tavsiyelerle değil, eğitimle, rehberlikle ve doğru bir planlamayla aktarılmalıdır.

2. Kurucunun Şirketten Tamamen Kopması

Kurucu, şirketi oğluna devrettikten sonra, tamamen kenara çekilmek yerine bir süre daha danışman olarak aktif kalabilir, böylece kritik geçiş sürecinde oğlunun karşılaşabileceği zorluklara rehberlik edebilirdi.

Hem yeni liderin bağımsızlığı desteklenmeli hem de kritik aşamalarda kurucunun deneyiminden faydalanılmalıdır.

3. Liderlik Eğitiminin Eksikliği

Şirketin oğula devredilmesiyle başlayan yeni dönem, yeterli liderlik eğitimi alınmadığında büyük sorunlara yol açabilir. Aile içindeki bireyler, özellikle çocuklar, şirketin başına geçmeden önce gerekli donanıma ve bilgiye sahip olmalıdır. Liderlik sadece yöneticilik becerilerinden ibaret değildir; vizyon geliştirme, stratejik düşünme ve kriz yönetimi gibi yetkinlikler de geliştirilmelidir.

4. Stratejik Yön Değişikliği

Şirketler, nesil değişikliği sırasında çoğu zaman yeni bir vizyona ya da stratejiye ihtiyaç duyarlar. Ancak bu değişiklik, şirketin temel değerleri ve kültürü göz ardı edilmeden yapılmalıdır. Yeni kuşak, modern dünyanın gereklerine uygun stratejik değişiklikler yaparken, şirketin temel yapısını ve başarısını getiren unsurları göz ardı etmemelidir. 10 yıl sonra torun devraldığında, muhtemelen ya bu geçiş başarısız yönetildi ya da şirketin temellerinden uzaklaşıldı.

5. Kriz Yönetimi ve Dayanıklılık

Torunun devralmasından sadece 4 yıl sonra şirketin iflas etmesi, yönetim becerileri ve kriz yönetiminde eksiklikler olduğunun bir göstergesidir. Özellikle üçüncü nesillerde şirketlerde “rahatlık” ve “başarı mirası”na fazla güvenme durumu ortaya çıkabilir. Şirket, nesilden nesile sadece maddi varlıklar ve marka değerini değil, aynı zamanda krizlerle başa çıkma kapasitesini de miras bırakmalıdır.

6. Kurumsallaşmanın Eksikliği

Aile şirketlerinde kurumsallaşma çoğu zaman geri plana atılır, ancak nesiller arası geçişte bu kritik bir unsurdur. Burada da şirketin iflas etmesi, muhtemelen yeterince profesyonelleşmemiş olmasından kaynaklanmış olabilir.

7. Aile İçi Çatışmalar

Aile şirketlerinde, özellikle birden fazla aile üyesi yönetimde yer aldığında, çatışmalar kaçınılmaz olabilir. Bu çatışmalar, şirketin stratejik yönü üzerinde anlaşmazlıklar, kaynak kullanımı ve yetki paylaşımı gibi konularda olabilir. Eğer bu çatışmalar etkin bir şekilde yönetilmezse, şirketin başarısını ciddi anlamda tehdit eder. Bu şirkette, büyük olasılıkla aile içi çatışmalar da iflasa katkıda bulunmuş olabilir.

Bu tür vakalar, diğer aile şirketleri için bir uyarı niteliğindedir. Şirketin devamlılığı, sadece bir markayı devretmekle değil, kültürü, vizyonu ve liderlik anlayışını devretmekle mümkündür.

Başarı, sadece geçmişte değil, gelecekte de yaşamalı. Yeni nesil, aile değerlerini benimsemeli ve kendi yenilikçi fikirleriyle harmanlamalı.

“Bir babanın gerçek mirası, bıraktığı iş değil, çocuklarına aşıladığı vizyondur.”

SEN ÖLÜRSEN İŞİNİN BAŞINA KİM GEÇECEK?

1957’de Alanya’da kurulan Hacıince Et’in Konya’da 41 milyon dolarlık yatırıma başladığı günlerde TAB Gıda Yönetim Kurulu Başkanı Erhan Kurdoğlu, Ahmet Hacıince’ye aralarındaki iş birliği ile ilgili kararını bildirdi:

- Bünyemizdeki Burger King’in köftelerini sizden alıyorduk. Artık kendi tesislerimizi kurduk. Köfteleri kendimiz yapacağız.

Hacıince, hemen Anadolu Holding bünyesindeki McDonald’s Türkiye’nin kapısını çaldı. Türkiye’deki yöneticilere kendini kabul ettirmesinin ardından ABD’ye, McDonald’s merkezine gitti. McDonald’s’ın tedarikçilerle ilgil biriminin başındaki yönetici Hacıince’ye sordu:

- Diyelim ki Türkiye’deki McDonald’s ile köfte tedariği konusunda anlaştınız. Siz ölünce işinizi kim yönetecek? Bunu bize anlatır mısınız?

- Beyefendi, henüz 39 yaşındayım. Yönetici şu yanıtı verdi: - Biz işbirliklerine uzun vadeli bakarız. İşimizi şansa bırakmayız. İş birliği yaptığımız şirketlerin geleceğini de sorgularız.

Hacıince, 3-11 yaşlarında olan iki oğlunu adres gösterdi. Yönetici ısrarla sürdürdü: - Oğlunuzun biri ünlü avukat, diğeri ünlü mimar olursa işlerinizin başına geçer mi? Onları şimdiden sizin işlere yönlendirmenin formülünü bulmalısınız. Size yardımcı olacağız.

Türkiye’ye dönünce McDonalds’ın yönlendirdiği bir pedagog aradı ve başta aile bireyleriyle sohbet etti, formülü ortaya koydu:

- Babanız torunlarına **ROL MODEL** olacak. Çocuklarınızı eğlenceli yöntemlerle, oyunla hayvan çiftliğinde zaman

geçirmeye yönlendirin. Çocuklara bir Midilli at alın. Ata binme isteği, çocuklarınızın ayağını çiftliğe alıştırır.

Ahmet Hacıince ekledi: McDonald's yöneticisi bana yekten, "**Sen ölürsen ne olacak?**" diye sorunca çok bozuldum. Ancak, yönlendirmeleri sonrası haklı olduklarını anladım.

Türkiye' deki pek çok şirketler, şahıs firmaları gibi çalışmakta olduğundan işin başındaki kişi çalışamaz hale geldiğinde veya vefat ettiğinde, şirketin geleceği doğru kurgulanmadığından maalesef sonu hüsranla bitiyor. Bunun için şirket kurucusunun en önemli işlerinden biri şirketin vizyonunu devam ettirecek kişiler yetiştirmesidir.

“Başarı, miras olarak değil, çalışarak hak edilen bir değerdir. Şimdi, kendi hikayenizi yazma zamanı.”

İKİNCİ NESİL İÇİN SON ÇAĞRI

Son çağrı demek istemezdim ancak 2024 yılındaki manzara gittikçe daha dehşet hale gelmekte; Çoğu gençler çalışarak değil de sosyal medyanın da etkisiyle çalışmadan kolay para kazanmanın yollarını arıyorlar. Aynı zamanda sanal iletişimi tercih ettikleri için yüz yüze iletişim kuramayan narsisist (ben merkezci) gençlerde empati eksikliğinin de artmasına neden olup karşımıza egoist, kazanmak için her türlü işleri mübah gören, şiddete eğilimli, kendilerini geliştirmeyen bir nesil ortaya çıkmaktadır.

Tabi bunun en büyük sebebi bu gençlerden ziyade siyaset ve bir şeyler yapması gereken kurumların sadece seyretmesi olarak düşünüyorum. Bu artık toplumun problemi olduğundan ben daha çok kendilerini bu girdaptan kurtarmak isteyenlere seslenmek istiyorum.

1-**Eğitim**: Sadece okul yetmiyor, okulu araçlardan biri olarak görüp hem ileri teknolojiyi takip etmek hem Türkiye ve Dünyadaki gelişmeleri takip etmek hem de devamlı araştırıp gelişmeye (Ar-Ge) önem vermek gerekiyor.

2-**Farklılık**: İnovasyona daha çocukken alıştırılıp, fuar ziyaretleri, yeni buluşlar ve tasarım fikir yarışmalarıyla pratik kazanılmalı.

4-**Meslekleri**: Çocukları 3-5 yaşlardan itibaren hayatı tanıtarak kabiliyetlerini geliştirilmeli.

5-**İşin zamanında devredilmesi**: Yapılan istatistiklere göre; Şirket yönetimini devretme yaşı 60 ve aşağısı olmalı. Yönetime geçecek genç kuşak 25 yaşında şirkette sorumluluklar

almaya başlamalı, 35 yaşında işe hazır olmalı ve ortalama 40 yaşında bayrağı teslim almalıdır.

Burada yaşanan en büyük sorun ise emekli olan kişinin iş dışında başka bir uğraşının olmaması. Bu gibi durumlarda lider, işi devretmekte zorlanıyor ve devir sonrasında bile yetkiyle ilgili sıkıntılar yaşanabiliyor.

6-**Bir Rica:** Gençler zamanının tamamını sosyal medyada kendi geleceklerine katkı sağlamayan aktivitelerle geçirmesin.

Bu şekilde yetişmeden, alnı terlemeden yönetici olan ikinci nesil, ailesinden aldığı bayrağı ileri taşıyamıyor.

İkinci nesili yetiştirmek bu devirde biraz zor. Zira çocukların hayatına bilgisayar, akıllı telefon, tablet, televizyon ve internet girince senin inci tanesi gibi yetiştirmeye çalıştığın çocuğunu bunlar elinden almaya çalışıyor.

Tabi artık tecrübelerimizi dinlemeye hazır çocuklar da olmadığından karşımıza tecrübesiz, ne yapacağını pek bilmeyen gençler ortaya çıkıyor. Bu gençlere de tam güvenemediğimizden bu seferde işleri devredemiyoruz.

Gençler ekonomisi iyi olan ailelerin varlıklarına bakarak nasıl olsa varlığımız var o zaman neden kendimi kasarak çalışayım ki? diyerek iş hayatında alnı terlemeden nasıl para kazanırımın hesaplarını yapıyorlar.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ORTAKLIK SÜRECİNİN İŞLEYİŞİ

ORTAKLIK BAŞLADI

Ortaklık kurmak, iki veya daha fazla insanın aynı hedef doğrultusunda birlikte hareket etmeye karar vermesiyle başlar. Ancak, bu süreç basit bir el sıkışmayla sınırlı kalmamalı, her iki tarafın da sorumluluklarını ve rollerini net bir şekilde belirlemesi gerekir.

Cem Mihrap, Zorlu Center'da yeni bir restoran açma sürecinde, Vepa Grup Yönetim Kurulu Başkanı Önder Öztarhan'a ortaklık teklif eder. Cem Mihrap'ın "Senin perakende deneyimin bu restoranın zincir haline gelmesine katkı sağlar" sözüyle ortaklığa ikna olur. İkili yüzde 50-50 sermaye ile ortak olurlar. Ancak daha sonra Öztarhan, Cem Mihrap'a centilmen bir teklifte bulunur: "Sen işin başında duracaksın, gel yüzde 60 hisse senin, yüzde 40 benim olsun." Cem Mihrap ise karşılık olarak maaş almayı reddeder.

Karşılıklı güzel jestlerle başlayan ortaklık, açılışa birkaç gün kala Mihrap'ın tek başına devam etmek istemesiyle karmaşık bir hal aldı. Ancak Öztarhan, ayrılmak istemediğini söyledi.

Cem Mihrap'ın yalnız devam etmek istemesinin nedeni ise restoran konseptinin değişmiş olmasıydı. Başlangıçta, taze gıdaların perakende olarak satılacağı ve hatta üretileceği bir market tarzında bir restoran konsepti düşünülmüştü. Fakat nihayetinde bugünkü "şehirli gastronomik kantin" konsepti ortaya çıktı. Bu da Mihrap'ın tek başına zaten 10 yıldır yaptığı bir iş olduğu için ortaklıktan vazgeçmek istedi.

Söylenenlere göre, Mihrap'ın ortaklıktan ayrılması için teklif ettiği bedeli yetersiz bulan Öztarhan, "Söylediğin bedelin iki katını teklif ediyorum, sen ayrıl," diyerek rest çekmiş. Mihrap ise bu öneriyi kabul etmemiş.

Öztarhan, yakın çevresine, “Eskimo kültüründe, ortaklar ayrılmak istediklerinde biri bir fiyat söyler, diğeri de 'alıyorum' ya da 'satıyorum' der. Böylece hakka uygun bir ayrılık gerçekleşmiş olur. Ben de söylediğinin iki katını teklif ettim ama kendisi satmaya razı olmadı,” demiş.

CANTINERY açıldı ve 2014'te başlayan problem uzun yıllar boyunca devam etti..

Şimdi bu ortaklığı “doğru ortak” kriterlerine göre yorumlayalım;

ANAHTAR NOKTALAR:

1.Risk Paylaşımı ve Tamamlayıcı Beceriler:

Cem Mihrap’ın, iş dünyasında başarılı bir geçmişi olmasına rağmen, riski paylaşmak için bir ortak arayışı önemli bir stratejik hamleydi. Mihrap, Öztarhan’ın perakende deneyiminden faydalanarak işin sadece operasyonel kısmında değil, stratejik büyümesinde de bir değer oluşturabileceğini öngörmüştü.

2.Centilmenlik ve Esneklik:

Ortaklıkta her iki tarafın da centilmenlik yaparak karşılıklı jestlerde bulunması başlarda pozitif bir enerji olmuş. Öztarhan’ın, Mihrap’ın işin başında duracağı için hissesini artırmayı önermesi ve Mihrap’ın maaş almamayı teklif etmesi, iki tarafın da ortaklığa iyi niyetle yaklaştığını gösteriyor. Bu, Türkiye’de nadir rastlanan bir örnek, çünkü genelde ortaklıklar finansal konulara odaklanıp bu tür jestlerden yoksun kalabiliyor.

3.Değişen Konsept ve Beklentiler:

Ortaklık sürecinde başlangıçta belirlenen iş konseptinin değişmesi, Mihrap'ın tek başına devam etme isteğini tetiklemiş. Bu, iş dünyasında oldukça yaygın bir durumdur; başlangıçta planlanan proje, süreç içinde evrilerek farklı bir yöne gidebilir ve bu durum ortaklardan birinin motivasyonunu kaybetmesine neden olabilir. Bu da Türkiye'deki birçok ortaklığın neden sürdürülebilir olamadığını açıklayan önemli bir faktör.

4.Çıkmaz Durumlar ve 'Eskimo Protokolü':

Anlaşmazlık yaşandıktan sonra tarafların "Eskimo Protokolü" gibi bir çözüm yolu bulmaya çalışması, süreci uzlaştırmak için iyi niyetli bir girişim olmuş. Ancak, burada mali beklentiler ve değerleme konusundaki uyuşmazlık, ortaklığın bozulmasına yol açmış. Bu da bize Türkiye'deki ortaklıkların neden çoğu zaman dostça sonlanamadığını gösteriyor.

Ortaklıklar, güvene dayalı heyecan verici başlangıçlarla kurulsa da, ileride çıkabilecek anlaşmazlıklar, baştan konuşulmayan detaylar yüzünden büyük sorunlara dönüşebilir. Sözleşmesiz girilen bir ortaklık, iki tarafın da hak ve sorumluluklarını belirsiz bırakır; iş büyüdükçe ve farklı çıkarlar öne çıktıkça bu belirsizlik çatışmalara yol açar. Başarılı bir ortaklık için, tarafların hem birbirine güvenmesi hem de bu güveni yazılı kurallarla desteklemesi şarttır. Çünkü **SÖZ UÇAR, YAZI KALIR**; iyi bir başlangıç yapabilmek için sağlam bir sözleşme, en güvenilir temeldir.

"Bir ortaklık, yalnızca niyetle değil, yazılı belgelerle de korunmalıdır."

ORTAKLIK SÖZLEŞMESİNİN ÖNEMİ

Mali müşaviri çağırıp al şu 10.000 TL. yi bize bir şirket kur devri kapanmıştır. Önce yukarıdaki ortaklık kriterleri değerlendirilir. Sonra ortaklar aralarında aşağıdaki konuları ve yapılacak işe göre oluşturulacak ayrıntıları içeren "**Hissedarlar Arası Sözleşme**" hazırlanır.

Bu sözleşme, konuşulan özel konular dahil her şeyin yazıya dökülerek imza altına alınmasından ibarettir. Normal resmi şirket sözleşmesi bundan sonra yapılıp tescil edilir. Ancak bu sözleşme kurulacak şirketin aynı zamanda anayasası olacaktır.

Hissedarlar Arası Sözleşme Ana İçerikleri

1.Hisse durumu, Sermaye taahhüdü ve devir şartları
2.İş bölümü ve yetkiler
3.Yeni Ortak almak, ortakların yeni iş kurma şartları
4.Yönetim şekli ve şartları
5.Finans yönetimi
6.Ortak giderler
7.İstihdam ve görevlendirme şekli
8.Kısa, orta ve uzun vadeli hedeflerin belirlenmesi
9.Ortaklıktan ayrılma şartları
10.Kurumsal anayasa oluşturma

Ayrıca; yapılacak işe göre, ortakların sermaye ve emek dağılıma göre sözleşmeler değişimler gösterir. Şimdi genel bir Hissedarlar Arası Sözleşme hazırlamaya çalışalım;

ÖRNEK HİSSEDARLAR ARASI SÖZLEŞME

Şirket ortakları ../../.... tarihinde bir araya gelerek aşağıdaki kararları oy birliği ile alarak sözleşmeyi oluşturmuşlardır.

1-ÜNVANI: .....

2-YAPILAN İŞ: .....

3-ORTAKLAR VE HİSSELERİ:

Xx : % 25 Xx : % 25 Xx : % 25 Xx : % 25

4-YÖNETİM KURULU:

Şirketin Yönetim Kurul Başkanı xxx olacaktır. Yönetim kurulu, temsilden dolayı maaş alamaz.

5-İMZA YETKİSİ:

Şirketimizi Tüm Resmi, Özel Kurum ve Kuruluşlarda yapılacak olan işlemlerde, her türlü borçlanmalara konu olan kıymetli evraklar, kefaletler ve sözleşmelerde diğer ortaklarla istişare edilerek xx ve xx 'un Şirketin Unvanı veya Kaşesi üzerine MÜŞTEREK olarak atacağı imzası ile Şirketi temsil ve İlzam eder.

6-ORTAKLARIN GÖREV VE YETKİLERİ:

xx: Pazarlama ve üretim işlerinden sorumludur.

xx: Üretim, planlama, pazarlama sorumludur. İşletmeyi denetleyip, gün boyunca işletme organizasyonunu düzenlemesinden sorumludur.

xx: Pazarlama, satın alma ve Finans denetiminden sorumludur.

xx: Finans ve muhasebe işlerinden sorumludur.

Bu görev Firmanın markalaşması için önemli kriterlerden biri olup, yerine getirilmediğinde Fiili emeklilik durumuna düşmüş olur böylece ilgili madde yürürlüğe girer.

Şirket hakkındaki bütün önemli kararlar istişare edilerek alınacaktır. Ortaklar kendi görev alanlarına ait iş raporlarını diğer ortakları ile paylaşacaktır.

Eleman alımları ve çıkarılması toplantılarda alınacak karara göre uygulanacaktır.

İcra kurulunda görev yapan ortaklar yıllık tatillerini eşit şeklide yaparlar. Tatile çıkmadan önce tatile çıkan ortak görev ve yetkilerini diğer ortaklara devreder.

7-SERMAYE VE ÖDEME ŞEKLİ:

Sermaye ..... TL olup ortaklar tarafından hisseleri oranında ödenecektir.

8-NAKİT İHTİYACI HALİNDE:

Şirketin finansa ihtiyacı olduğu takdirde Şirkete konacak paralar USD dolar cinsinden şirkete borç olarak verilecektir. Ortaklardan karşılanamazsa, bütün ortakların şahsi kefaleti ile finans kurumlarından kredi olarak karşılanacaktır.

Alınan bu borçlar ödeninceye kadar kar dağıtımı yapılamaz. Borç geri ödemeleri de hisse ve ödeme takvimi göz önüne alınarak yapılır.

9-ORTAKLARIN ÇEKECEĞİ MAAŞ:

xxx, 6.maddede belirtilen görevine istinaden ..... aylık maaş ödenecektir. Diğer ortaklara maaş ödenmeyecektir.

Her yıl ocak ayı içinde geçmiş yıl hesapları görüşülme toplantısında maaş durumları görüşülecektir.

10-ORTAKLARIN ÇEKECEĞİ AVANS:

Ortaklar için belirlenen maaş haricinde avans talep edilmez. Ancak mücbir sebeplerde yönetim kurulunun oy birliği ile alacağı karar ile kardan mahsup edilmek üzere ortaklara hisseleri nispetinde avans ödemesi yapılır.

Aynı anda diğer ortaklara da talep edilmeden hisseleri oranında avans ödemesi yapılarak denge sağlanır.

11-KAR DAĞITIMI:

Ortaklardan alınan borçlar ödenene kadar kar dağıtımı yapılmayacak. Borçlar bittikten sonra kalan kar; şirket hesabına alacak kaydedilerek şirket tarafından borçlanılır.

Şirket kar dağıtımına yönetim kurulu karar verecek olup, yönetim kurulu gerek gördüğünde bir kısmını fon olarak tutup kalan kısmını kar olarak dağıtabilir. Ortakların çektikleri avans, hisselerine göre denge sağlanmadan kar dağıtımı yapılamaz.

12-ŞAHSİ MASRAFLAR:

Şirket temsili ile ilgili yapılan harcamalar şirket tarafından sağlanır. Ancak şirket dışında, ortaklar tarafından yapılan harcamalar, üyelikler, araç yakıtı, araç giderleri yönetim kurulunun değerlendirmesinden sonra oy çokluğu ile kabul edilebilir.

Ortakların kullandıkları araca ait trafik cezaları kendilerine aittir. Ortakların işletmeye gidiş geliş araç yakıtları işletme tarafından karşılanacaktır. Ancak iş harici şahsi şehir dışı seyahatlerdeki yakıt gideri kendilerine ait olacaktır.

13-ZEKAT VE HAYIR İŞLERİ:

Her yıl zekat hesabı yapılıp bu hesaptan ortakların mutabakatı alınarak zekatlar dağıtılır.

14-TOPLANTILAR:

Şirket ortakları en az 3 ayda bir toplantı yaparlar. Bu toplantı da şirketin bütün hesapları incelenir. Bilanço, Gelir tablosu, Nakit akışı ve Pazarlama faaliyetleri irdelenir. Ayrıca ortakların bilgi alma ve inceleme hakkı gereği herhangi bir talepleri olduğunda gerekli açıklama en fazla bir hafta içinde yapılır. Yönetim kurulu toplantılarına vefat, hastalık gibi mücbir

sebepler dışında bütün ortaklar katılacaktır. Kararlar en az %51 oy çokluğu ile alınır.

Toplantılar karar defterine yazılarak imza altına alınır. Yönetim kuruluna vefat harici ortakların aileleri vekil olarak da olsa katılamaz.

Çalışma sırasında icra kurulunda görev yapan ortaklardan herhangi biri şirketin zararına hareket ettiği tespit edilirse yönetim kurulu oy çokluğu ile bu kişinin yetki ve görevlerini değiştirir. Gerekli durumlarda yine oy çokluğu ile icra kurulundan emekli edilir.

15-DEMİRBAŞ VE ELEMAN ALIMI:

Büyük çapta yapılacak (100.000 TL.yi aşan) tadilat ve demirbaş alımları yönetim kurulunda karar alınarak yapılacaktır.

Şirkete eleman alma ve çıkarma yetkisi icra kurulunun onayı ile olacaktır. Ortakların kendi aile bireyleri ve akrabalarına ait eleman alımları ve maaşı ise bütün ortakların onayı ile olacaktır. Bu durum yönetim kurul karar defterine kaydedilecektir.

16-GÜVENLİK:

Ortaklar şirketi kullanarak kendilerine maddi çıkar sağlayamazlar. Şirketi özel işlerinde kefil gösteremez.

17-REKABET YASAĞI:

Ortaklar, mevcut işlerin haricinde diğer ortakların karar defterinde yazılı onayı olmadan iş bu şirket konusu ile ilgili her türlü gerek kendi şahsı adına gerekse üçüncü kişiler adına ticaret yapamaz, ortak olamaz.

18-ORTAKLIKTAN ÇIKIŞ STRATEJİSİ:

a) Çıkış Hakkı ve Bildirim Süresi: Ortaklardan herhangi biri ortaklıktan ayrılmak isterse, en az 6 ay önceden diğer ortaklara yazılı bildirimde bulunmak zorundadır.

Bu süre içinde, ayrılacak ortağın devir işlemleri ve yasal yükümlülüklerinin yerine getirilmesi için ortaklar arası planlama yapılır.

b) Hisse Değerleme Süreci: Ayrılmak isteyen ortağın hisseleri, bağımsız bir değerleme uzmanı tarafından piyasa değeri, şirketin varlıkları ve karlılığı dikkate alınarak değerlenecektir.

Değerleme süreci, tüm ortakların kabul edeceği bir standart doğrultusunda yapılacak ve çıkan sonuç bağlayıcı olacaktır. Ortakların ayrılma halinde, al-ver kuralları "hisseye teklif edilen tutar ile hem devredilir hem de satın alınır" uygulanacaktır

c) Öncelikli Satın Alma Hakkı: Ayrılan ortağın hisseleri öncelikli olarak mevcut ortaklara sunulacaktır. Mevcut ortakların hisseleri satın almayı reddetmesi durumunda, hisseler üçüncü kişilere satılabilir. Ancak üçüncü kişi, diğer ortakların onayını almak zorundadır.

d) Hisse Devir Prosedürü: Ortaklardan biri çıkmak istediğinde, hisse devri işlemleri için noter tasdiki gerekecek ve ilgili devir tüm yasal prosedürlere uygun olarak gerçekleştirilecektir.

e) Ödeme Koşulları: Çıkış yapan ortağın hisselerinin bedeli, 6 ay içinde ödenecek olup, ortaklar arasında mutabakata varılması durumunda ödeme taksitlendirilebilir.

Taksitli ödeme durumunda (6 aydan sonrası için), ABD dolar kuru uygulanacaktır.

f) Rekabet Yasağı: Çıkış yapan ortak, ayrılış tarihinden itibaren 2 yıl boyunca şirkete benzer faaliyet gösteren başka bir işletmede çalışamaz veya benzer bir işletme kuramaz.

Rekabet yasağının ihlali durumunda, ihlalde bulunan ortak, şirkete tazminat ödemeyi kabul eder.

g) Gizlilik: Ortaklık sürecinde edinilen tüm ticari sırlar ve müşteri bilgileri, ayrılış sonrasında 5 yıl boyunca gizli tutulacak olup, hiçbir şekilde üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır.

Gizlilik ihlalinin tespiti durumunda, şirket ilgili ortağa maddi ve manevi tazminat talebinde bulunma hakkına sahiptir.

h) Anlaşmazlık Çözüm Yolu: Uyuşmazlık hallerinde ortakların üzerinde mutabakata varacağı Hakem/hakemler tayin edilecektir. Hakemin kararına her ortak rıza göstereceğini taahhüt etmişlerdir

19-ORTAKLARIN FİİLİ EMEKLİLİĞİ:

Ortağın şirkette çalışma şekli şirketin yapılması gereken işlerden kendisine düşen sorumluluk sahasını üstlenip vazifesini yapmasıdır. Aksi halde şirkette çalışmama yani emeklilik olarak sayılacaktır. Bu karar ortaklar arasında oy çokluğu ile alınır.

Ortaklardan herhangi birinin emekliliği halinde (şirkette çalışmaması halinde), yani 8.maddede belirtilen vazifelerini yapmadığı takdirde diğer çalışan ortaklara yönetici maaşı bağlanacak olup bu tutar oy çokluğu ile kararlaştırılır.

Ayrıca emekli olan ortağa maaş ödenmez.

Emekli olan ortak şirketin icra kuruluna katılamaz. Şirket yönetiminde söz sahibi olmayıp yönetim kurulu toplantılarına katılırlar.

20-ORTAKLARIN VEFATI:

Eğer Aile, ortaklığın devamını isterse;

Yönetim kuruluna ailenin onayı ile sadece biri alınır. Aileyi temsil edecek kişi yönetim kurulu üyesi olarak toplantılara katılır. Eğer vefat eden ortak aynı zamanda sicilde imza yetkisine sahipse o yetki vefat eden ortağın aile temsilcisine ve diğer ortaklardan biri ile beraber olacak şekilde imza yetkisi tescil edilir.

Eğer Aile ortaklığın bitirilmesini isterse;18.madde hükümleri uygulanır.

21-PROTOKOL DEĞİŞİKLİĞİ:

İş bu yukarıdaki maddelerden herhangi biri bütün ortakların onayı alınması şartıyla değişebilir. Bir ortağın itirazı halinde maddeler değiştirilemez.

22-UYUŞMAZLIK:

Uyuşmazlık hallerinde ortakların üzerinde mutabakata varacağı Hakem/hakemler tayin edilecektir. Hakemin kararına her ortak rıza göstereceğini taahhüt etmişlerdir.

İş bu sözleşme 22 maddeden oluşarak (x)suret olarak hazırlanmıştır. **Tarih:**../../.....

"Başarıyı paylaşmak, motivasyonu artırır; ortaklık maaşları, bağlılığın bir sembolüdür."

ORTAKLAR ARASI MAAŞ POLİTİKASI

Aslında amaç ortakların birlikte başararak kazanç sağlaması ve bunu paylaşması iken çoğu zaman kendi alacakları maaş daha ön plana çıkmaktadır.

Hakim ortağın veya büyük kardeşin daha fazla maaş almak istemesi, bazen tecrübe, sorumluluklar veya yönetim becerileri gibi faktörlere dayandırılabilir. Ancak diğer kardeşlerin eşit çalıştığını düşünmesi, çatışmalara yol açabilir.

Gültekin Tekstil, Türkiye'nin önde gelen tekstil firmalarından biridir. Şirketin iki kardeşi, üretim ve pazarlama departmanlarını yönetmektedir. Başlangıçta eşit maaş alan kardeşlerden biri, yöneticilik rolüne terfi ettikten sonra daha fazla maaş almak istedi. Ancak diğer kardeş, aynı performansa sahip olduklarını savundu. Bunun üzerine şirket, performans değerlendirme sistemi kurarak, her iki kardeşin de katkılarını objektif bir şekilde değerlendirdi. Sonuçta, performansları doğrultusunda maaş farkları belirlenerek, iki kardeş arasında anlaşmazlık çözüldü.

Maaş durumunu adil olarak çözümlemek için aşağıdaki stratejiler ve piyasa örnekleri değerlendirilebilir:

1.Maaş Politikasının Belirlenmesi: Şirket içinde belirli bir maaş politikası oluşturulmalıdır. Hatta bunu yazılı karar haline getirilmelidir. Bu politika, iş tanımları, sorumluluklar ve performans kriterlerine dayanmalıdır. Her kardeşin hangi görevlerde yer aldığı ve işin gereklilikleri üzerinden maaşları belirlenmelidir.

2.Performans Değerlendirmesi: Ortaklar belirli aralıklarla performans değerlendirmeleri yaparak, her birinin işteki katkılarını ölçebilir. Performans değerlendirmeleri, bireysel katkıları göz önünde bulundurarak, maaş artışlarını ve bonusları belirlemek için kullanılabilir.

3.Maaş Eşitsizliğinin Açıklanması: Büyük kardeş, neden daha yüksek bir maaş almak istediğini açıkça ifade etmelidir. Bu durum, diğer kardeşler için ikna edici olabilir ve kendileri için de benzer bir açıklama yapmaları teşvik edilebilir. Açık iletişim, yanlış anlamaların önüne geçebilir.

4.Alternatif Tazminat Paketleri: Ortaklar maaş yerine diğer tazminat unsurlarını değerlendirebilir. Örneğin, ek haklar, bonuslar veya kâr payı gibi alternatif tazminat unsurları üzerinde uzlaşabilirler. Bu, eşit çalışmaya devam ederken maaş farklarını dengeleyebilir.

5.Dış Danışmanlık Kullanma: Bağımsız bir danışmandan yardım almak, bu tür sorunların daha objektif bir şekilde ele alınmasını sağlayabilir. Uzman, kardeşler arasında bir uzlaşma sağlanmasına yardımcı olabilir.

AİLE ŞİRKETİNDE ÇOCUKLARIN MAAŞLARI

Çocuklar arasında maaş farklılıkları kıskançlık ve rekabet duygusuna yol açabilir. Bu durum, özellikle aile işletmelerinde yaygın bir sorundur.

1.Adalet Algısı: Çocuklar, çalıştıkları pozisyona ve katkılarına dayalı olarak eşit maaş almaları gerektiğini düşünebilir. Eğer bir çocuk daha fazla maaş alıyorsa, diğer çocuklar bu durumu haksızlık olarak algılayabilir.

Çocuklara, maaşların nasıl belirlendiği ve hangi kriterlere dayandığı açıklanmalıdır. Bu, adalet algısını artırabilir. Her çocuğun işteki performansı ve katkıları düzenli olarak değerlendirilmelidir. Böylece, maaş farklılıkları performansa dayandırılır ve çocuklar daha az kıskançlık hissedebilir.

2.Aile İçindeki İlişkiler: Maaş farklılıkları, kardeşler arasında gerginlik yaratabilir ve aile içindeki ilişkilere yansıyabilir.

3.Kişisel Güven: Daha az maaş alan çocuk, kendisini değersiz hissedebilir ve bu durum kişisel güvenini zedeleyebilir. Bu da iş performansını olumsuz etkileyebilir.

4.Eğitim ve Gelişim Fırsatları: Kardeşler arasında maaş farklılıkları olabileceği için, her birine eşit eğitim ve gelişim fırsatları sağlanmalıdır. Bu, her çocuğun kendi alanında kendini geliştirmesine yardımcı olur ve kıskançlık hissini azaltabilir.

PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ

1.SMART Hedefleri: Her bir ortak veya çocuk için SMART (Özgül, Ölçülebilir, Ulaşılabilir, İlgili, Zamanlı) kriterlerine dayalı hedefler belirlenmelidir.

2.Performans Göstergeleri Belirleme: Örneğin:
Finans: Gelir artışı, maliyet düşürme oranları.
Satış: Yeni müşteri, müşteri memnuniyeti anketleri.
Üretim: Üretim süresi, hatalı ürün oranı.

3.Düzenli Performans Değerlendirmeleri: Performansı belirli aralıklarla değerlendirmek, onların hedeflerine ulaşma düzeylerini gözlemlemeye yardımcı olur.

4.Karşılaştırmalı Değerlendirme: Her bir bireyin performansı, kendi belirlediği hedeflerle karşılaştırılmalıdır. Örneğin, finans sorumlusunun hedefleri finansal büyüme ile ilgiliyken, satış sorumlusunun hedefleri müşteri kazanımı ile ilgilidir.

5. Sonuçların Tanınması ve Ödüllendirilmesi: İyi performans gösteren ortaklar veya çocuklar, başarıları için takdir edilmeli ve ödüllendirilmelidir. Bu, motivasyonu artırır ve rekabeti sağlıklı bir hale getirir.

“Gerçek bir ortak, ihtiyaç anında yalnızca sözleriyle değil, kaynaklarıyla da yanınızda olandır”

ORTAKLIĞIN FİNANSMAN İHTİYACI

Bir fabrika ortaklığı için 3 kişi bir araya geliyor. 1.500.000 tl lık yatırım fizibilitesi hesaplanıyor. Herkes hissesine düşeni ödeyerek başlıyor.

Bir yıl sonra fabrika inşaatı bitip, makineler üretime başlayınca bir bakılıyor ki maliyet 3.000.000 tl ye çıkmış. Bunun üzerine ortaklar toplanıp aradaki fark olan parayı sermaye artışı olarak talep ediyor. Ortaklardan biri “ben sermaye arttıramıyorum zira bütün paramı koymuştum” der.

Bunun üzerine diğer ortaklar toplanarak sermaye arttıramayan ortağa derler ki; “madem sermaye arttıramıyorsun. O zaman senin hisseni düşüreceğiz” Eğer ayrılmak isterse bu seferde, “bugün fabrikayı bu haliyle satsak 1.500.000 tl eder mi. Hayır etmez. Hatta daha az değer bile edebilir. Biz 1.500.000 tl üzerinden senin hisseni almak istemiyoruz. Ya sermayeni arttır. Ya hisseni daha az değerle içimizden birine devret, ya da koyduğun parayı sana ancak 1-2 yıl içinde geri öderiz. “ **Probleme hoş geldiniz**.

Hatırlarsanız, kitabın başında ortak seçerken ortakların finans durumlarının muhakkak dikkate alınması ve buna göre kuralların başta belirlenmesine dikkat çekmiştim. Ancak yine de her şey baştan planlandığı gibi olamadığı için hele ki Türkiye şartlarında, sürprizlere de hazırlıklı olmamız gerekiyor.

Üç ortaklı bir şirkette finansal ihtiyaç ortaya çıktığında ve bir ortağın ek sermaye koyma imkânı yoksa, bu durum dikkatlice yönetilmelidir.

Farklı sermaye katkıları dengeli bir şekilde ele alınmazsa ortaklık yapısında güç dengeleri bozulabilir ve ilişkiler zarar görebilir.

Buna göre yukarıdaki olayı irdeleyip çözüm bulalım;

1. Sermaye Koyamayan Ortağın Hisse Oranı Korunabilir

Anlaşma ile çözüm: Ortağın sermaye koyamama durumu geçici bir finansal zorluksa, diğer iki ortak, koydukları ek sermaye karşılığında borç verip bu miktarın geri ödenmesini talep edebilir. Bu sayede hisse oranı korunur ve sermaye koyamayan ortak, ilerideki kâr dağıtımlarından borcunu kapatabilir. Bu yöntem, sermaye koyamayan ortağı şirketin dışında bırakmaz ve aralarındaki ilişkiyi korur.

2. Hisse Oranı Değiştirilebilir

Sermaye artışı: Diğer iki ortak, koydukları ek sermaye karşılığında şirketteki hisse oranlarını artırabilir. Sermaye koyamayan ortağın hissesi oransal olarak azalır, ancak bu yöntem, herkesin sermaye katkısına uygun bir pay almasını sağlar. Bu yöntem adil bir çözüm sunar ve şirketin büyümesi için gerekli sermaye sağlanmış olur. Ancak, sermaye koyamayan ortak için hisse kaybı anlamına gelir.

3. Ortaklık Yapısında Borçlanma ile Çözüm

Dış borçlanma: Şirketin ihtiyaç duyduğu finansman, ortaklar yerine bir banka ya da üçüncü bir finansal kuruluştan borç alınarak karşılanabilir. Bu durumda ortakların ek sermaye koyması gerekmez ve şirketin varlıkları ya da nakit akışı teminat gösterilerek borç alınır. Böylece, ortaklık yapısını değiştirmeden şirketin finansman ihtiyacını karşılar.

4. Kârdan Pay Alma Yöntemiyle Telafi

Kâr dağıtımından pay: Sermaye koyan ortaklar, koydukları ek sermayeyi ilerleyen dönemlerde kârdan daha büyük bir pay alarak geri alabilirler. Bu, hisse oranını değiştirmeden finansman ihtiyacını karşılamanın bir yolu olabilir.

Bu şekilde Hisse oranları korunur, ancak sermaye koyan ortaklar, koydukları paranın karşılığını kâr payı ile alır.

5. Sermaye Koyamayan Ortağın Çalışmasıyla Telafi

Emek karşılığı katkı: Sermaye koyamayan ortak, ek finansman yerine şirkete daha fazla emek ve zaman harcayarak katkıda bulunabilir. Bu durum, sermaye koyamayan ortağın şirketteki katkısını dengelemeye yardımcı olabilir. Böylece Ortağın sermaye koyamama durumu telafi edilmiş olur ve katkısı emek üzerinden değerlendirilir.

6. Geçici Hisse Değişimi

Geçici hisse devri: Sermaye koyamayan ortak, geçici olarak hissesinin bir kısmını diğer ortaklara devredebilir. Bu şekilde, finansman ihtiyacı karşılanır ve sermaye koyan ortaklar geçici bir süre için daha fazla pay alır. Sermaye koyamayan ortak, ileride bu payı geri alma hakkına sahip olabilir. Bu yöntem ile finansal zorluklar aşılana kadar ortaklık yapısı esnek şekilde yönetilmiş olur.

Alınacak kararlar, ortaklar arasında uzun vadeli ilişkileri zedelememeli. Finansal zorluklar geçici olabilir, ancak ortaklık ilişkisi daha kalıcıdır.

Finansal çözüm arayışında herkesin adil bir şekilde katkısı değerlendirilmelidir.

Ayrıca bankalara verilecek ipotek durumu da yine baştan konuşulması gereken konulardandır. Ortakların adil şekilde ipotek verememesi durumunda riski fazla taşıyan ortağın pozisyonu netleştirilmelidir ki ilişkilere sıkıntılı şekilde yansımasın.

Ortaklık sözleşmesinde bu tür durumların nasıl ele alınacağına dair bir madde bulunması faydalıdır.

"Ortaklık, farklı görüşlerin zenginliğidir; ama karar alma sürecinde birlik şarttır."

ORTAKLAR ORTAK KARAR ALAMIYOR

İki ortaklı şirkette ortaklar karar alamıyorlar. Biri “makine almamız gerek” diyor, diğeri “hayır önceliğimiz bina bunu almamız gerek” diyor. Şimdi bu durumu nasıl karara bağlamamız gerekiyor?

Böyle bir durumda önceliklendirme ve fayda-maliyet analizi gibi metotla çözebiliriz.

1. Fayda-Maliyet Analizi

Makine almanın faydaları ve maliyetleri: Şirketin üretim kapasitesini artırır mı? Ne kadar kısa/uzun vadeli yatırım gerektirir? Hangi büyüme fırsatlarını açar?

Bina almanın faydaları ve maliyetleri: Şirketin gayrimenkul varlığını artırır mı? Kira ödemelerini azaltır mı? Büyüme planlarını destekler mi?

Bu iki seçenek birbirine karşı objektif olarak değerlendirilerek, en yüksek getiri sağlayacak stratejiye odaklanılabilir.

2. Alternatif Çözümler Üretme

Aşamalı yatırım: İlk etapta makine alımı, daha sonra kazançlarla bina yatırımı yapılabilir mi? Ya da tam tersi.

Finansman seçenekleri: Dış kaynaklar kullanılarak her iki yatırım da aşamalı olarak finanse edilebilir mi?

Ancak burada dikkat edilmesi gereken durum, Anlık duygularla değil, merkeze “şirketi” koyarak gerçekten şirketin ihtiyacına göre karar verilmeli.

ORTAKLAR KARARLARI NASIL ALMALI?

Ortaklar arasında alınacak kararların tartışılması ve sonuçlandırılması süreci, şirketin verimli bir şekilde yönetilmesi için hayati önem taşır. Bunun için;

1.Gündemi Belirlemek: Tartışılacak konuların belirlenmesi ve önceden ortaklara iletilmesi önemlidir. Böylece ortaklar gündem hakkında hazırlık yapar.

2. Her Ortağın Eşit Fikir Beyanı: Tartışma esnasında, her ortağa eşit söz hakkı verilmelidir. Tüm ortakların görüşlerini açıkça ifade edebildiği ve argümanlarını sunabildiği bir ortam oluşturulmalıdır. Bir ortağın baskın çıkıp diğerini susturmamasına dikkat edilmelidir

3. Veri ve Analiz Temelli Tartışma: Ortakların fikirlerini sadece kişisel görüşlerden ziyade veri ve analizlerle desteklemeleri gerekir. Böylece kararlar duygusal değil, rasyonel temellere dayanır.

Buna en güzel örnek yukardaki örnekteki gibi “Fayda-Maliyet Analizi” yöntemidir. Bütün seçeneklerin maliyeti ve faydası karşılaştırılır.

4. Alternatif Çözüm Üretme: Tartışma sırasında, sadece iki zıt fikir üzerinde yoğunlaşmak yerine, alternatif çözümler de üretilmelidir. Böylece iki tarafın da taleplerini kısmen karşılayacak bir orta yol bulunabilir.

5. Kararın Uygulanması ve İzleme: Alınan kararın nasıl uygulanacağı ve uygulanmasının takip edilmesi gereklidir. Karar sonrası süreç, her iki tarafın da şeffaf şekilde bilgilendirilmesiyle devam etmelidir.

Ortaklık aynı zamanda bir **GÜÇ** demektir. Bu gücün ortaya çıkması içinde kararların **ORTAK MUTABAKATLA** alınması gerekiyor. Böylece gerek tedarikçiler gerek müşteriler gerekse çalışanlar bu **GÜCÜ** hissedeceklerdir.

ŞİRKETLERDEN ÖRNEKLER

Alarko'nun Genel Koordinatörü Ayhan Yavrucu kendi şirketlerinde karar süreçlerini şöyle özetledi; "Bizim şirkette karar verilinceye kadar, her olay ayrıntılı bir şekilde tartışılır. Karar verildikten sonra o kararı sonuna dek desteklemek ve paylaşmak esastır.

İshak Bey ve Üzeyir Bey'in bir kişi gibi hareket etmesinin ardında yatan unsur, kararı aldıktan sonra birbirlerini hiçbir şekilde eleştirmemeleri, sonuna kadar alınan kararın arkasında durmalarıdır. Bizim şirketimizde bu çok önemli. '**BEN DEMEMİŞ MİYDİM?**' ibaresi bu şirketin kapısından içeri giremez. Ne diyecekseniz deyin. Kararın alınması aşamasına kadar her türlü şeyi söylemekte serbestsiniz. Burada olağanüstü bir özgürlük ortamı var."

Anadolu Grubu'nun kurucularından Kamil Yazıcı da her konuda oy birliğiyle karar almanın önemine dikkat çekiyor ve ekliyor: "Birbirimize **YA BENİ İKNA ET YA İKNA OL** diyoruz. Bu da bir uzlaşı getiriyor. Sonunda birimiz diğerini ikna ediyor."

Gama Yönetim Kurulu Başkanı Erol Üçer, "Biz kararlarımızı alırken genel bir mutabakat isteriz. Bu mutabakatın sağlanması için uzun süre müzakere yaparız"

Mesa Yönetim Kurulu Başkan Vekili Özhan Akçalı, "Kararlarımızı alırken genel bir mutabakatla alınmasına dikkat ederiz. Mutabakatın sağlanması için uzun süre müzakere yaparız. Uzun nefesli bir ortaklık kurmak için ortakların aynı vizyona sahip olması, bilgi birikimlerinin birbirlerini tamamlayıcı olması gerekiyor." Akçalı, tartışmaların kaçınılmaz olduğunu söylüyor ve "Önemli olan yapıcı olmak" diye konuşuyor.

STFA Sezai Türkeş-Fevzi Akkaya ortaklığı: Fevzi Akkaya, "Ortaklık tarihinden evvel ve sonra bugüne kadar Sezai'yle birçok bağrışmamız olmuştur, fakat hiç kavga etmedik; çok para sıkıntısı çektiğimiz günler de olmuştur, ama hiç hesaplaşmadık.",

4 arkadaşın ortaklığıyla oluşan **Sistem Grup**'un kurucu ortağı Uğur Dinçer ise kötü ve zor günlerinde birbirlerini suçlamak yerine ortak çıkış yolları aramaya özen gösterdiklerini söylüyor.

ABD'nin önde gelen yönetim danışmanlarından Ralph Watson, ortaklıkların bozulmasına yol açan problemlerin yüzde 50'ye yakınının karar krizi kaynaklığı olduğunu söylüyor.

İLETİŞİM, İLETİŞİM, İLETİŞİM İLLE DE İSTİŞARE.

Dayatmaya karşı olmayanımız yok gibi ama evde, işte, özelde, kamuda, sokakta, kahvede istişare eden, eleştiriye hoşgörüyle bakan o kadar az ki.

Çocuklar ve gençler, karşılıklı fikir alışverişine dayalı bir sistemde yetişmediklerinde, yetişkinlikte de bu beceriyi geliştiremeyebiliyorlar.

Artık çağın anlayış ve gereklerine uygun davranış biçimlerine göre hareket etmek, şahsi girişimlerden ziyade işle alakası olan herkesle iş birliği yapmak bir zorunluluktur.

Sorunlar çabuk çözülüp, büyümesine fırsat verilmemesi gerekir. İnsan faktörünün olduğu yerde hatalar kaçınılmazdır. Ortaklar birbirlerinin hatalarını konuşarak, yapıcı eleştiriler yoluyla düzeltmeye çalışmalıdır. Ancak bazen konuşulmasına rağmen düzelmeyecek noktalar da olabilir. Eğer bunlar şirketi etkilemeyecek ufak şeylerse, ortaklar birbirlerine karşı esnek davranmalıdır.

"Sorunu çözmekte zorlanıyorsanız, bir an için tam tersini savunmayı deneyin; bazen çözüm, en uzak görünen yerde saklıdır."

TARTIŞMALARDA "TERS ÇÖZÜM" TEKNİĞİ

"Ters Çözüm" tekniğini ilk defa İshak Alaton' dan duymuştum. Yıllardır aralarında herhangi bir kırgınlık yaşanmadan, birbirlerini incitmeden başarılı ortaklığın sebebi sorulduğunda verdiği cevap;

"Hem matematiksel hem de psikolojik olarak anlatmak mümkündür hadiseyi. **Biz iki çok farklı insanız**. Bu farklılıklar birini öbüründen daha iyi yapmıyor. Farklı olmanın faydaları, bütün olaylara veya bütün dertlere farklı açılardan bakabiliyorsun demektir. Bunları açık sözlülükle tartıştığınız zaman en elverişli, en akıllı yolu bulmada daha büyük bir sinerji yaratıyorsun. Daha büyük bir başarı şansını elde ediyorsun. Yani herhangi bir olay karşısında, iki farklı çoğu zaman da tamamen **ters fikir** ortaya koyuyoruz. Bu bir zihinsel jimnastik haline geldi ve herhangi bir olayı tartışırken ters çözümleri de ortaya koyuyoruz."

"Ters çözümlerden kastım, '**Acaba böyle olursa ne olur?**' sorusunu da ortaya koyup her zaman çözümü bulabiliyoruz" diye açıklayıp şöyle devam etti: "Bulduğumuz çözüm de mantıklı, akıllı ve karşı tarafı da çoğu zaman tatmin eden çözümler oluyor. Böylece kavgaları, ihtilafları ve davaları önlemiş oluyoruz. Biz zaten felsefi olarak davalardan ve kavgalardan nefret ediyoruz.

Hayat boyu bu 46 yıllık ortaklık boyunca hiçbir zaman birbirimize karşı sesimizi yükseltmedik. Çok dikkatli, çok saygılı davrandık birbirimize ve böylece birbirimizin egosunu hep göz önünde tuttuk. Çünkü insan rahatladığı zaman daha

üretken oluyor. Yani kendini tehlikede hisseden bir insanın üretken olması mümkün değil."

Ters Çözüm Tekniği nedir? Bir soruna alışılmış yöntemlerin dışında, sorunu daha da kötüleştirecek gibi görünen ters bir yaklaşımla çözüm üretmeye yönelik bir tekniktir. Bu yöntem, sıradan yaklaşımların tıkanma noktasına geldiği veya yeni ve yaratıcı fikirlerin bulunmasının zor olduğu durumlarda kullanılır. Amaç, bir problemi "tersten" ele alarak yeni bakış açıları geliştirmek ve farklı çözümler üretmektir.

TERS ÇÖZÜM İÇİN BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ:

PROBLEM: Bir üretim şirketinde verimlilik düşmüş durumda ve üretim kapasitesinin artırılması gerekiyor. Ancak daha önce uygulanan yöntemler sonuç vermemiş ve ekip yeni bir çözüm bulmakta zorlanıyor.

1.Problemi tanımla: Şirketin üretim kapasitesini artırmak istiyoruz.

2.Problemi tersine çevir: Şirketin üretim kapasitesini daha da nasıl düşürebiliriz?

3.Ters çözümler üret:

Tüm çalışanların iş disiplinini tamamen göz ardı edelim.

Tedarik zincirini daha az güvenilir kaynaklarla değiştirelim.

Makinaların bakımını tamamen ihmal edelim.

Vardiya saatlerini düzensizleştirelim.

İşçilere motivasyon düşüren cezalar verelim.

4.Ters çözümleri analiz et:

İş disiplini: Çalışan motivasyonu ve iş düzeni, verimliliği artırmanın kilit unsurları.

Tedarik zinciri: Güvenilir ve kaliteli malzemeler, üretimin sorunsuz ilerlemesini sağlar.

Makine bakımı: Makinaların bakımı, üretimin aksamasını önler.

Vardiya düzeni: Düzensiz çalışma saatleri, çalışan performansını olumsuz etkiler.

Motivasyon: Cezalandırma yerine ödüllendirme daha iyi sonuç verebilir.

5.Pozitif çözümler geliştirin:

Çalışanlara daha fazla motivasyon sağlamak için ödüllendirme sistemi kurulabilir.

Tedarik zinciri iyileştirilerek daha güvenilir kaynaklardan malzeme temin edilebilir.

Makine bakımına daha fazla özen gösterilerek aksamalar engellenebilir.

Vardiya düzeni sabit ve adil bir şekilde yapılandırılabilir.

Sonuç: Ters çözüm uygulaması, sorunun zıddına odaklanarak, var olan eksiklikleri ve iyileştirme alanlarını keşfetmenize yardımcı olur. Bu sayede problemin neden kaynaklandığını daha iyi anlayarak, yenilikçi ve işlevsel çözümler geliştirebilir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ORTAKLIKTA İLİŞKİ YÖNETİMİ

" Ortaklık, güvenle kurulur, anlayışla büyür ve karşılıklı saygıyla devam eder."

ORTAKLIĞIN % 50 Sİ PSİKOLOJİK YÖNETİM

İdeal bir ortaklık yönetiminin yüzde 50 si psikolojik yönetim, yüzde 50 si iş yönetimidir.

Şirketle ilgili bir karar alacağın zaman ortağının onayını alman gerekir. Bunun içinde hem iletişimin hem de bunu sunuş şeklin önemlidir. Aynı şekilde ortağında problemli bir karar alsa onu ikna ederek uzlaşma kültürünü oluşturman için yine iletişim ve sunuş şekline bağlıdır. Zira yalnız değilsindir. Bir ortağın var.

Ortaklık yönetiminde psikolojik yönetim, ortaklar arasındaki ilişkiyi dengede tutmak, güveni korumak ve olası çatışmaları en aza indirmek için hayati öneme sahiptir. Bu, güçlü bir iletişim, empati, karşılıklı saygı ve ortak hedefler oluşturma üzerine inşa edilir. Psikolojik yönetimi başarılı bir şekilde uygulamak için aşağıdaki stratejiler ve örneklerden faydalanabilirsiniz:

1. Açık ve Sürekli İletişim: İyi bir iletişim, ortaklar arasındaki anlaşmazlıkları en aza indirmenin en önemli yollarından biridir. Açık ve dürüst iletişim, yanlış anlamaları önler ve beklentileri netleştirir.

Örnek: Google'ın kurucu ortakları Larry Page ve Sergey Brin, şirketin vizyonu konusunda sık sık tartışmalar yaşadılar. Ancak sürekli olarak açık ve dürüst bir iletişim kurarak çatışmaları yönetebildiler.

2. Empati ve Karşılıklı Saygı: Ortaklar arasında empati geliştirmek, ilişkileri güçlendirir. Her iki tarafın da duygularını anlama çabası, güven ortamının oluşmasına yardımcı olur.

Örnek: Ortaklar, projelerde birbirlerinin fikirlerine değer vererek daha sağlıklı kararlar alabilirler.

3. Finansal Denetim: Şirketin finansal durumu izlenmeli ve kontroller yapılmalıdır. Denetim eksikliği, ortakların çıkarlarını tehlikeye atabilir.

Öneri: Ortaklık yapısında finansal işlemlerin düzenli olarak gözden geçirilmesi önemlidir.

4. Yapıcı Geri Bildirim: Geri bildirimler, olumlu bir dille verilmelidir. Eleştiriler yapıcı olmalı, sorunlara odaklanılmalıdır.

Örnek: "Raporun gerçekten kötü. Bunu nasıl düzelteceksin?" yerine, "Raporda hangi bölümlerin iyileştirilmesi gerektiğini düşünüyorsun?" gibi sorular sorulabilir.

5. Duygusal Zeka Geliştirme: Ortaklar, duygusal zekalarını geliştirmeli ve empati kurma yeteneklerini artırmalıdır. Bu, çatışmaların daha kolay yönetilmesini sağlar.

6. İş Dışı Faaliyetler: Ortaklar, iş dışında da vakit geçirmeli, bu sayede ilişkilerini güçlendirebilirler. Kaliteli zaman geçirmek, ortaklık bağlarını kuvvetlendirir.

7. "**Ben" Yerine" Biz" Diyebilme**: Bana göre ortaklığı sıkı sıkıya birbirine bağlayan en önemli faktör olarak düşünüyorum.

Birbirine **'ORTAĞIM'** diye hitap edebilmek, yalnızca bir iş bağı değil, aynı zamanda güven, dayanışma ve ortak bir vizyonu paylaşmanın sıcaklığını taşır. Bu kelime, arkasında paylaşılan sorumlulukları, birlikte aşılmış zorlukları ve karşılıklı güveni barındırır.

Bedeli Ödenmiş Tecrübe Tadında ORTAKLIK DERSİ

Üzeyir Garih'in, 1997 yılında Sedef Kabaş ile portreler adlı programdaki söyleşi beni çok etkilemişti.

"**Alarko holding olarak 45 yıldır süren İshak Alaton ve Üzeyir Garih ortaklığının sırrını anlatır mısınız?"**

"**Ortaklıklar ve evlilik birbirine çok benzer**. Bunlar tamamlayıcı oldukları sürece ve dengeli olduğu sürece devam ederler. Tabi bu durum maalesef genellikle azınlıkta kalmaktadır.

İki türlü ortaklık ve evlilik vardır. Çoğunluklu ve eşit. Mesela bir evlilikte hanımın ekonomik özgürlüğü yok, tahsil yok. Koca parayı getiriyor, kadın da ancak çocuklarına bakabiliyor. Kadın kocasına çok sadık. Ya da tam tersi kayınpeder çok zengin, damada anahtarlar veriyor bu senin villan, araban, işin. O zaman kadın %65 erkek %35 oluyor. Veya koca karısını dövüyor, Kadın yumuşak başlı yapacak bir şeyi yok. O zaman da koca %80 kadın %20 oluyor.

Bu durum da boşanmak, ayrılmak pek olmaz. Mutsuz beraberlik olur.

Şöyle düşünün evlilik veya ortaklık biri %75 ortak, biri %25 ortak. İşler iyi gittiği sürece %25 ortak, ötekini zaten patron bilir. Patron bildiği için de patron ortağın diğeri için bu da benim ortağım demesi ona onur sağlar. O da buna razıdır.

Halbuki eşit ortaklıklarda veya evliliklerde çok daha zordur. Boşanmaların çoğu eşit evliliklerde olur.

Bir genç kadın ve erkek aynı sosyal çevreden gelmiş, aynı zenginlikte, aynı tahsilde, ikisinin de mesleği var. Ne güzel yakışmışlar. Aradan 10 yıl geçiyor çocukları olmasına rağmen bunlar boşanma durumunda kalıyorlar.

Çoğu boşanmaların sebebi; **biri diğerinin önüne geçiyor**. Kadın çok iyi giyimli, çevre edinmiş. Bir yere gittiklerinde önce kadına iltifat ediliyor kocaya ise kerhen zorunlu olarak ilgi gösteriliyor "muş" gibi yapıyorlar. Tabi adam buna bozuluyor, eve geldiği zaman da tartışma başlıyor. "Niçin boyandın" "niçin ona baktın" "niçin böyle giyindin" gibi bahanelerle kavga çıkartıyor. Veya tersi.

Bunu önleyebilmek için **ZEKADAN ÇOK AKIL LAZIM**. Akıllı olan dengeyi devamlı gözetir. Yani önde giden, kendini geriye çeker. Yani, kadına "ne güzel elbisen var" dediklerinde yalan da olsa "kocam seçti" dediği zaman kocasını onurlandırır. Bir adım geriden gelen koca birdenbire öne geçerek aynı seviyeye gelir. Bu şekilde dışardakilerin kocaya olan itibarını arttırmış olur. Bunlar çok önemli şeylerdir.

Bizde **ortağımla** BİRBİRİNİ TAMAMLAYAN, birbirimizin işine çok karışmayan, iyisiyle kötüsüyle birbirine denk olan ve aynı zamanda bu **dengeyi tutturmak isteyen insanlarız**. Yani hep beni televizyona çağırırsanız ben sizi bir gün de tenkit ederek derim ki "benim bir ortağım var. Onunla bir mülakat yapsanız çok iyi olur çünkü o da çok güzel konuşur" diyerek onun da aynı seviyeye gelmesini sağlarım. Veya tersi.

Bunu yaptığınız ölçüde veya herkes birine iltifat etse onlara "yarın benim **ortağımla** da tanışın, ben size onu tanıştırayım" diyorsanız o zaman bozulan dengeyi tekrar dengelemeye çalışırsınız. Teraziyi dengelemiş olursunuz. Bizim yaptığımız budur. Öyle zannediyorum ki ortaklık veya evliliği mutlu şekilde devam ettirenler bu dengeyi sağlayanlardır."

Gerçekten çok güzel bir hayat dersi idi. Zannediyorum bizde hem evliliklerimizde hem de ortaklığımızdaki en önemli eksiğimiz bu.

Geçenlerde yabancı bir ABD filmi seyrederken gördüğüm sahne bana yukarıdaki söyleşiyi hatırlattı;

Anne kızına doğum gününde şapka hediye eder. Kız teşekkür eder, anne kızına “babana teşekkür et rengini o seçti” deyince kız ahırda çalışan babasına giderek teşekkür eder, babası da “rengini annen seçti” der kız gülünce “ben sadece onayladım” der.

İşi çözen çözmüş biz ise hala birbirimizi ezmeye çalışıyoruz.

"Ortak bir hedef, kardeşliğin bağlarını daha da güçlendirir."

KARDEŞLERLE ORTAKLIK

Kardeşler arasında kurulan şirket ortaklıkları hem duygusal bağlar hem de iş ilişkileri açısından oldukça karmaşık bir yapı sunar.

Kardeşlik ortaklığa engel değildir, ancak kardeşler kardeşliklerini işletmelerin dışında bırakarak kapılardan içeri girmeyi becerebildiklerinde bu mümkün olacaktır. Dostluk, akrabalık ve ortaklığı birbirine karıştıran birliktelikler uzun soluklu olmaz.

Bir örnekle kardeş ortakların sorunlarını ve çözümlerini irdelemeye çalışalım;

Demirler Otomotiv, 1990'larda kurulan ve yedek parça üretimi yapan bir aile şirketidir. Şirket, iki kardeş olan Murat ve Ali tarafından yönetilmektedir. Murat, mühendislik eğitimi almış ve üretim süreçlerinde uzmanlaşmıştır. Ali ise satış ve pazarlama konularında tecrübelidir. Şirket, başlangıçta küçük bir atölyede faaliyet gösterirken, yıllar içinde Türkiye'nin farklı şehirlerine hizmet veren bir üretici haline gelmiştir.

Durum: Kardeşler, işin yönetiminde farklı roller üstlenmiştir. Ancak büyüme sürecinde, şirketin stratejik yönü ve alınacak kararlar konusunda aralarında anlaşmazlıklar baş gösterir. Murat, teknolojik yeniliklere yatırım yaparak üretim hatlarını modernize etmek isterken, Ali ise satışa daha fazla odaklanmak ve mevcut ürünlerin pazarlamasına ağırlık vermek istemektedir. Ayrıca, aile içi meseleler iş hayatına taşındıkça gerilim artar.

SORUNLAR

1.Stratejik Vizyon Farklılıkları: Bu farklı stratejiler, şirketin kaynaklarını nereye ayıracağı konusunda çatışmalara yol açar.

2.Güç ve Yetki Dağılımındaki Sorunlar: Murat, işin operasyonel süreçlerinde daha fazla söz sahibi olmayı isterken, Ali satışta kazandığı başarılar nedeniyle işin genelinde karar alıcı olmayı talep eder. Bu durum, kardeşler arasında güç mücadelesine yol açar.

3.Aile İçi İletişim ve Duygusal Yük: Kardeşler arasındaki iş anlaşmazlıkları, aile içinde de gerginliğe neden olur. İşle ilgili tartışmalar, aile toplantılarında da devam eder ve kardeşlerin ilişkileri zarar görmeye başlar.

ÇÖZÜM STRATEJİLERİ

1.Rollerin Netleştirilmesi ve Sorumlulukların Dağılımı: Kardeşler arasındaki çatışmayı çözmek için ilk adım, işteki sorumlulukların açıkça tanımlanmasıdır. Murat, üretimden ve teknik süreçlerden sorumlu olacak, Ali ise satış ve pazarlamadan sorumlu olacaktır. Böylece her iki tarafın da güçlü olduğu alanlarda liderlik yapması sağlanır.

2.Yönetim Kurulu Oluşturulması: Şirket içindeki karar alma süreçlerini profesyonelleştirmek için bağımsız bir yönetim kurulu oluşturulur. Yönetim kurulu, her iki kardeşin önerilerini değerlendirir ve kararların objektif bir şekilde alınmasını sağlar.

3.İletişim ve Geri Bildirim: Düzenli olarak haftalık toplantılar yapmaya karar verirler. Bu toplantılarda her iki taraf da stratejik planlarını paylaşır ve karşılıklı geri bildirim verir.

Bu toplantılar sayesinde, şirketin kaynaklarının nasıl kullanılacağına dair kararlar daha yapıcı bir şekilde alınır. Ayrıca, aile içindeki gerilimleri işten ayrı tutmak için iş konuşmalarını belirli toplantı saatleriyle sınırlarlar.

4.Yazılı Anlaşmalar ve Stratejik Planlama: Kardeşler, işin yönetimi ve hisselerin dağılımı konusunda yazılı bir ortaklık anlaşması yaparlar. Bu anlaşmada, hangi kararların birlikte alınacağı ve gelecekte işin nasıl yönetileceği açıkça tanımlanır. Ayrıca, uzun vadede şirketin nasıl büyüyeceğine dair stratejik bir plan oluştururlar.

Aile üyeleri arasında yaşanan anlaşmazlık çoğu zaman, şirketlere ölümcül darbe vurabiliyor. Örnek;

1.7.2021 tarihli basından haber; **Kardeş kavgası 200 milyon TL cirolu tesisi iflas ettirdi.**

Temeli 1970 yılında Eminönü Perşembe pazarında küçük bir atölyede atılan 200 milyon TL cirolu DÇT Demir Çelik fabrikasının yok oluşuna Mustafa-Adnan Demirci kardeşler arasındaki kavga yol açtı. Şirketin yüzde 51 hissesini elinde bulunduran Mustafa Demirci, DÇT Demir Çelik'in iflasını talep etti.

"Aile, bir arada durduğunda kaledir; bölündüğünde ise düşmandır."

"Bir aile şirketinde, başarıyı getiren şey, akrabalığın değil, profesyonelliğin rehberlik etmesidir."

KARDEŞLER ARASI ORTAKLIKTA ÇOCUKLARIN ROLÜ

Kardeşler, iş ortaklığı kurarken yalnızca ekonomik hedefler peşinde koşmakla kalmaz, aynı zamanda çocukların geleceğini de düşünmek zorundadır.

Kardeşler, çocuklarını işin dinamiklerine dahil ederek, onlara hem liderlik becerileri kazandırabilir hem de aile işinin sürekliliğini sağlamak için gereken temelleri atabilir.

Ancak, çocukların varlığı aynı zamanda bazı zorlukları da beraberinde getirir. Aile içindeki anlaşmazlıklar ve kardeşler arasındaki rekabet, çocukların ruhsal durumlarını olumsuz etkileyebilir.

İşte bunlardan bazıları;

1. Aile İlişkileri ve Dinamikleri

Kıskançlık ve Rekabet: Kardeşler arasında iş yerinde çalışan çocukların performansları veya pozisyonları üzerinden kıskançlık ve rekabet ortaya çıkabilir. Bu durum, aile içindeki ilişkileri zedeleyebilir.

Anne-Baba Etkisi: Aile içindeki hiyerarşi ve ebeveynlerin çocuklarına karşı tutumları, kardeşler arasındaki dinamikleri etkileyebilir. Ebeveynin favori çocuğu olması, iş yerinde ayrımcılığa neden olabilir.

2. Yetkinlik ve Deneyim Eksikliği

Yetersiz Eğitim: Çocukların iş hayatına atılmadan önce yeterli eğitim ve deneyim kazanmamış olmaları, iş süreçlerine

olumsuz etkide bulunabilir. Bu da kardeşler arasında daha fazla çatışmaya yol açar.

Mentorluk İhtiyacı: Kardeşlerin çocuklarına mentorluk yapacak bir sistemin eksikliği, onların iş hayatında daha fazla hata yapmalarına neden olabilir.

3. Rol Belirsizliği

Görev Tanımlarının Belirsizliği: Çocukların şirket içindeki rolleri net bir şekilde tanımlanmadığında, yetki çatışmaları ortaya çıkabilir. Her çocuğun ne yapacağına dair belirsizlik, işlerin verimsizleşmesine yol açar.

Aile-İş Dengesizliği: İş ve aile arasındaki denge sağlanmadığında, kişisel sorunlar iş ortamına yansıyabilir. Bu da şirketin genel işleyişini olumsuz etkiler.

4. İletişim Sorunları

Açık İletişim Eksikliği: Kardeşler arasında açık bir iletişim sağlanmadığında, sorunlar zamanla büyüyebilir. Duyguların açıkça ifade edilmemesi, yanlış anlamalara ve çatışmalara neden olur.

Duygusal Yükler: Aile içindeki duygusal yükler, iş yerinde daha fazla sorun yaratabilir. Kardeşler, işyerindeki problemleri kişisel algılayabilirler.

5. Gelecek Kaygısı ve Beklentiler

Farklı Beklentiler: Kardeşlerin çocukları arasında beklentilerin farklı olması, iş yerinde tatminsizlik yaratabilir. Her çocuğun kendine özgü yetenekleri ve hedefleri olduğundan, bu durum çatışmalara yol açabilir.

ORTAKLIKTA EŞLERİN ROLÜ

Eşler genellikle şirket yönetiminde doğrudan bir rol oynamazlar. Ancak bazı şirket yapılarında, ortakların eşleri üzerinden dolaylı bir etki söz konusu olabilir.

Örneğin, eşlerin şirket içi kararları etkileme durumu aile içi dinamiklere bağlı olarak şekillenebilir. Özellikle küçük veya aile işletmelerinde, ortakların eşlerinin iş süreçlerine gayri resmi olarak katıldığı görülmektedir.

3.10.2000 tarihli Sabah gazetesinde İshak Alaton'la yapılan bir röportajdan;

Gazeteci, Alarko Holding'in Yönetim Kurulu Eş başkanı Üzeyir Garih'e "Bunca yıldır başarılı bir birlikteliği devam ettiriyorsunuz, Eşlerinizin aranızdaki rolü nedir? diye sordu.

Garih, "Biz yıllardır **sevgili ortağımla** ailecek görüşmeyiz. Yan yana dahi gelmeyiz. İş başka, özel yaşam başkadır bizim için. Bu konuda çok hassas davrandık yıllarca" dedi.

Bu bir tercih meselesi ancak bunun tabi ki birçok sebepleri vardır. Ayakkabı üzerine üretim yapan bir fabrikanın kurucu ortağı diğer ortağına eşiyle beraber ev ziyaretine gider. Dönüşte eşi "siz ikiniz eşit ortak değil misiniz? Onlarda çok farklı terlikler vardı bizde yok. Evinde de çok pahalı eşyalar vardı, bizde o da yok" deyince o anda karar almış bir daha da ortağı ile ev ziyaretlerini kapatmıştı.

Ortağın eşi ile beraber aynı şirkette çalışması da yine bazı problemleri ortaya çıkarıyor.

Bir gıda firmasının sahibi ve eşinin, iş dışında yaşadıkları kişisel anlaşmazlıklar, zamanla şirketteki çalışma ilişkilerini de olumsuz etkilemeye başlamıştır. Şirketin genel müdürü olan eş, aldığı bazı kararlarda kişisel sorunlarını göz önünde bulundurmuş ve bu da diğer ortaklar tarafından fark edilmiştir.

Ortaklar, aile içi meselelerin iş süreçlerine yansıdığını fark etmiş ve bu durum şirkette ciddi çatışmalara neden olmuştur. Sonuç olarak, eş işten ayrılmak zorunda kalmış, ancak bu süreçte şirketin prestiji zarar görmüştür.

Türkiye'deki aile şirketlerinde ve ortaklıklarda, eşlerin şirket içinde aktif roller üstlenmesi, çeşitli sorunlara yol açabilir. Profesyonellik eksikliği, aile içi sorunların iş ortamına yansıması ve diğer çalışanlar arasında adaletsizlik hissi bu sorunların başında gelir. Bu tür durumları önlemek için, aile üyelerinin yetkinliklerine göre pozisyonlar verilmesi, iş-özel hayat dengesinin korunması gerekir.

BEDELİ ÖDENMİŞ TECRÜBENİN ANALİZİ

Tekstil sektörünün önde gelen şirketlerinden Roman Mağazaları'nın sahibi Toplusoy Ailesi'nin son zamanlarda yaşadıkları şirketi bir hayli etkiledi.

1991 de şirketi Turgut Toplusoy kurup sonra da 2 kardeşini ortak etti. Kardeşlerinden birinin eşine de şirkette görev verdi. Daha sonra ikinci evliliğini yaptı.

Bu eşini şirkette üst görev verince önce kardeşinin eşi ile aralarında klasik elti tartışmaları oldu ve sonunda kardeşi şirketi de bırakarak ayrıldı. Kalan kardeşler birbirleri ile konuşmuyorlar. Sonra da ilk eşinden olan büyük oğlunu özel yaşantısından dolayı görevden aldı. 7-8 yıl baba oğul konuşmadılar. Şu anda baba yaşlanınca oğluyla barışıp şirketin yönetimine tekrar aldı.

Aşağıda bu olayda yanlış yapılan noktaları ve sonuçlarını irdeleyelim:

1. Aile İlişkilerinin Profesyonel Hayata Entegre Edilmesi

Yanlış Yapılan: Şirketin yönetimine aile üyelerinin dahil edilmesi, genellikle aile bağlarının iş ilişkilerinden ayıran net bir çizgi çizilmemesiyle sorunlara yol açabilir. Kardeşlerin ve eşlerin şirkete dahil edilmesi, profesyonellikten uzak bir ortam yaratmış olabilir.

2. Görev Tanımlarının Belirsizliği

Yanlış Yapılan: Şirketteki görev tanımları net bir şekilde belirlenmemiş olabilir. Turgut Toplusoy'un eşine verilen üst görev, belki de diğer kardeşin eşini rahatsız etmiş ve hiyerarşide belirsizlik yaratmıştır. Şirketteki görev ve yetkiler eğer akrabalık veya duygusal ilişkilere göre verilmeye başlanmışsa artık o şirket için gün saymaya başlayabilirisiniz.

3. Aile İçindeki Rekabet ve Kıskançlık

Yanlış Yapılan: Aile üyeleri arasında kıskançlık ve rekabet duyguları göz ardı edilmiştir. Kardeşlerden birinin eşine yapılan atama, diğer kardeşin eşi üzerinde olumsuz bir etki yaratmış olabilir.

4. İletişim Eksikliği

Yanlış Yapılan: Aile içinde ve iş yerinde açık bir iletişim eksikliği yaşanmış olabilir. Kardeşler, birbirleriyle açık bir şekilde hislerini paylaşamadıkları için sorunlar büyümüş olabilir.

5. Aile Dışında Bir Yönetim Yapısı Kurmamak

Yanlış Yapılan: Şirketin yönetiminde dışardan profesyonel bir yönetim yapısı kurulmamışsa, aile içindeki çatışmalar şirketin genel yönetimini olumsuz etkileyebilir. Aile üyeleri arasındaki çekişmeler, iş yerinde disiplinsizliğe ve yetersiz yönetim kararlarına yol açmıştır.

6. Baba-Oğul İlişkisi ve Yönetim

Yanlış Yapılan: Turgut Toplusoy'un oğlunu özel yaşantısından dolayı görevden alması, kişisel bir sorunun iş yaşamına yansıması olarak değerlendirilebilir. Bu durum, ailenin içindeki duygusal bağları zayıflatmış ve iletişimsizlik yaratmıştır. Uzun yıllar boyunca konuşmamaları, her iki taraf için de duygusal bir yük haline gelmiştir.

DAMATLAR VE GELİNLER

Doğanlar Yatırım Holding Başkanı Davut Doğan, 6 kardeş birlikte yönettiği şirketlerin kurumsallaşması için 'gelinleri (eltileri) şirkette çalıştırmadıklarını belirterek, gerekçesini şöyle açıkladı: "Bir gelinimizi müdür yapmıştık. Bir iş için acil toplantı gerekti. Kendisini arayınca altın gününde bulduk" dedi.

Gelin ya da damadın aile şirketinde çalışması, aile üyeleri arasında çıkar çatışmalarına ve gerilimlere yol açabilir.

Bu durum bazen aile içi dedikodulara sebep oluyor, bazen de şirket içi uyumsuzluklarına sebep oluyor. Tabi ki iyi örnekler de var. Amacım bilhassa problemlere dikkat çekerek önlem alınması.

Bir inşaat firmasında, şirket sahibinin damadı yönetici pozisyonuna getirilmiştir. Ancak, damat sektörde yeterli deneyime sahip olmadığından, aldığı kararlar birçok çalışan ve diğer yöneticiler tarafından eleştirilmiştir. Şirketin büyüme planlarına yönelik stratejik hatalar yapılmış ve şirket ciddi maddi kayıplar yaşamıştır. Bu olay sonucunda aile içi ilişkiler bozulmuş ve damat görevinden alınarak profesyonel bir yönetici atanmıştır.

Şirket içinde muhakkak birtakım gerginlikler olur. Aile şirketlerinde bu gerginlikler akşam üzeri damat veya gelinin evde ana konu olarak konuşulmasına sonra da aile içi gerginliklere sıçramasına sebep olmaktadır

Ayrıca, damat veya gelinlerin şirkette çalışmaya başlaması, şirketteki kıdem ve yetki dengelerini bozabilir. Özellikle, daha uzun süredir şirkette çalışan aile üyeleri, damat ya da gelinin hızla yükselmesine karşı tepki gösterebilirler.

Bunu önlemek için damat veya gelinin şirkette çalışması veya çalışmaması ile ilgili kurallar **AİLE ANAYASASINDA** belirtmelerinde fayda vardır.

DERS VEREN ORTAKLIK MODELİ

Ortaklığın 50.yılını kutlayan TEKFEN

Tekfen'in kurucularından; Necati Akçağlılar, Feyyaz Berker ve Nihat Gökyiğit. Üç arkadaş şirketi.

Vehbi Koç, onlara, "Üç ortağın uyum içinde bir arada çalışması çok nadir görülür. Her ne yapıyorsanız, devam edin" der ve ardından bir de öğüt verir: "Ama bir şeyi size hatırlatmak istiyorum; eşlerinizi bu işe karıştırmayın." Nihat Gökyiğit, "Zaten karışmıyorlar" dediğinde ise "İyi işte böyle devam edin" tavsiyesinde bulunur.

İşin sırrını bir röportajda şöyle anlatıyorlar;

Biz üçümüz de yüksek inşaat mühendisiyiz. Üçümüz de Amerika'da yüksek inşaat mühendisliği derecesi aldık. Müşterek bir kültürden geliyoruz. Anlayışlarımız çok müşterek. Aşağı yukarı aynı yıllarda evlenmişiz. Hepimizin ikişer kızı var. Bu da bizim için bir talih. Üçümüz de Bayındırlık Bakanlığı'nda çalıştık. Sonra birlikte FNN (Feyyaz-Necati-Nihat) diye mühendislik şirketi kurduk

"Eşler karıştığı zaman işler de karışıyor fikrine katılıyoruz. Çocuklar karışınca da işler karışıyor. Bizim kızlarımızdan şirket içinde aktif olan yok."

Ancak, bugün Ford ve Fiat gibi şirketlerde bile hala aileden üyeler profesyonellerle birlikte yönetimde görev alıyor. Aile üyelerini şirketten tamamen dışlamanın doğru olmadığı, profesyonel bir yapı içinde şirket içinde veya yönetim kurulunda uygun roller üstlenmelerinin doğru olduğu söyleniyor. Bu teze karşı cevapları;

"Türkiye'de aile şirketlerinin çoğu üçüncü kuşaktan sonra gidiyor. Burada plan yapmak da yeterli değil. İyi niyette söylemek mümkün değil. Burada bizim güvendiğimiz şey,

profesyonel yetişen arkadaşlarımız. Bizim felsefemizi, arzularımızı ve hedeflerimizi biliyorlar. Onların bu şirkete sahip çıkıp devam ettirebileceklerini düşünüyoruz.

Ortaklardan NG; “Benim ailem geniştir. Kızlarım, kardeşlerim, torunlarım, yeğenlerim... Hisselerimi onlara tek tek dağıtmak yerine, o hisseleri bir yatırım şirketine verdim ve onları oraya iştirak ettirdim. Yani onların ileride Tekfen’e tek tek gelmelerini değil, bir şirket olarak, tek bir ses olarak gelmelerini ve burada bir sıkıntı yaratmamalarını sağlamak için böyle bir yöntemi doğru buldum.”

Kimin hangi yönleri güçlüdür? “Necati, arkadaşları ve dostlarıyla ilişkilerini hep sıcak tutar. Doğum günlerini kutlar, yeri geldiğinde acılarını paylaşır. Necati, çok mütevazıdır ama girişimcilikte Feyyaz ile benden bir derece daha üstündür. Daha cesaretlidir. Yeni işlere atılma konusunda bizden bir adım öndedir. Nihat ve ben biraz aceleciyizdir. Bir kararı veririz o an ve Necati’ye götürürüz. O der ki, “Bu benim masamda 24 saat dursun ve bir düşüneyim.” Konuyu daha uzun ve etraflıca düşünür, analiz eder.”

50 yılı aşkın süredir her karar, üç ortağın ittifakıyla alınıyor. İttifak olmazsa karar da çıkmıyor. Berker, “Herhangi birimizin tereddütle yaklaştığı bir konuda aceleyle karar almayız” diyor.

“Ancak günlük bazı işler hakkında aldığımız kararları hiçbir zaman sorgulamadık, şikâyet etmedik. Zaten hep birbirimizin onaylayacağı kararlar aldık belki de.”

“Birçok insan, başarısızlıktan korkar. Ancak, birlikte çalışmaktan, fikir birliği oluşturmaktan ve iş birliği yapmaktan kaçınmak, asıl tehlikedir.” Henry Ford

ORTAKLIKTA İKTİDAR SAVAŞI

Ortaklıklar genellikle güç dengesizlikleri içerir. Tarafların farklı rolleri, otorite ve statü farklılıkları ortaklıkların dinamiklerini belirler. İşte burada en önemli kısım “**ROL PAYLAŞIMI**”dır.

Kurucular genellikle işe büyük sermayelerle başlamasalar da işin başında olmak ve aktif rol üstlenmek hepsinin önem verdiği konuların başında geliyor. Bu yüzden de ortaklar arasındaki rol paylaşımı ve birbirini tamamlama büyük önem taşıyor.

Anadolu Grubu’nun ortakları Kamil Yazıcı ve İzzet Özilhan da birbirlerini en iyi şekilde tamamladıkları konusunda hemfikir. Özilhan, “İş hayatında benim hesaplı olduğum söylenir. Kamil Bey’in de atak olduğu” diye konuşuyor.

Böylece ortaklar arası denge sağlandığı gibi şirketin işleyişinde de bu farklılığın bereketi görünür. Ancak hep böyle mi bu işler yürür?

Türkiye’nin ünlü gıda markalarından **Tamek**, aile şirketi olarak kuruldu ve uzun yıllar başarıyla yönetildi. Ancak zamanla aile içindeki ortaklar arasında güç savaşları baş gösterdi. Bu güç savaşları, Tamek’in büyümesini durdurdu ve rekabet gücünü zayıflattı. Aile içi çatışmalar, zamanla hisselerin bölünmesine ve bazı aile üyelerinin şirketten çekilmesine yol açtı. Bu süreçte, yönetim krizleri nedeniyle şirket ciddi değer kaybetti.

Dikkat edilirse ortaklar arasındaki rollerin farklılığı ve bu rollerin hakkını verilmesi şirketin **zenginliği** olacakken, şeffalığın ve geri bildirimlerin eksik olduğu iletişimlerde ortaklık **yara** almaktadır.

Ortaklıklarda iktidar savaşı, özellikle şirketlerin büyüme ve karar alma süreçlerinde ortaya çıkabilecek en önemli zorluklardan biridir. Ortakların, güç ve kontrol konusunda anlaşmazlık yaşaması, işlerin duraksamasına veya gerilemesine yol açabilir

“Bir şirketin en büyük düşmanı içindeki çatışmalardır. İç savaşlar, dış düşmanlardan daha yıkıcı olabilir.”

ASIL PATRON "BENİM"

Türkiye'de ortaklıklarda yaşanan iktidar savaşlarının altında çoğu zaman ego ve hırs gibi kişisel faktörler büyük rol oynar. İnsanlar, başarıları üzerinden tanınma ve daha fazla söz hakkına sahip olma isteğiyle hareket edebilirler. Ortaklıklar, bireylerin gücü ellerinde tutma ve diğerleri üzerinde kontrol kurma arzularını daha belirgin hale getirebilir. Bu davranışlar;

1. Kontrol Arzusu: Ortaklardan biri, karar alma mekanizmasında en etkili kişi olmak için gücü elinde toplamak isteyebilir. Böyle bir durumda, diğer ortaklar genellikle dışlanmış hisseder ve bu, ortaklıkların bozulmasına yol açabilir.

2. Güç ve Kontrol Mücadelesinin Prestij Aracı Olarak Görülmesi: Türkiye'deki iş kültüründe, güç sahibi olmak ve kontrolü elde tutmak prestijli kabul edilir. Ortaklardan biri, sadece bu güç ve prestij algısı nedeniyle kontrolü kaybetmemek için iktidar savaşına girişebilir. Bu, genellikle dışarıya güçlü görünme arzusu ve egonun bir yansımasıdır.

3. Hırs ve Büyüme İstekleri: Hırslı bireyler, şirketin büyümesi ve genişlemesi konusunda daha agresif stratejiler izlemek isteyebilirler. Ancak bu hırs, diğer ortaklar için aşırı riskli görülebilir. Hırslı ortağın, gücü eline alarak hızlı ve büyük hamleler yapma isteği, şirketin stratejik denge ve istikrarını tehlikeye atabilir.

4. "En İyisini Ben Bilirim" Tavrı: Ortaklar arasında sıklıkla biri, diğerlerinden daha fazla bilgiye sahip olduğunu ve en iyi kararları kendisinin vereceğini düşünür. Bu, ego temelli bir yaklaşımdır.

2.7.2024 de bir haber; Kardeşler arasında milyon dolarlık kriz sonrası, Türkiye'nin önde gelen dev firmalarından biri olan Toksöz Grup'u (ilaç, tadella ve sarella gibi marka sahibi) iflasın eşiğine getirdi.

Kardeşlerden Ahmet Toksöz' ün Hürriyet gazetesindeki röportajında şöyle diyordu;

"Bence mal mülkten ve paradan ziyade, herkes savaştan galip çıkmaya çalışıyor! Herkes kendi gücünü kanıtlamaya uğraşıyor... Bir nevi iktidar savaşı... Otoriter güce sahip olma isteği... Ne yazık ki aile içinde bile bunlar yaşanabiliyor. Ve bunu yaşayan tek ailenin de biz olduğunu zannetmiyorum."

Çözüm Önerisi

Bu tür çatışmaların önlenmesi için kurumsallaşma, profesyonel yönetim ve adil bir karar alma mekanizması oluşturulması şarttır.

Ayrıca, ortaklık anlaşmaları en başından doğru yapılandırılmalı ve bu tür iktidar kavgalarına karşı önlemler alınmalıdır.

Bu durumun en zor yanı, ilgili kişinin bu davranışlarını fark etmemesi ve geri bildirim aldığında agresifleşmesidir. Bu yüzden doğrudan yüzleşme yerine, daha yapıcı ve dolaylı geri bildirimler, dış danışmanlar, duygusal zeka geliştirme ve şeffaf karar alma süreçleri gibi stratejilerle bu tür sorunları yönetmek daha etkili olabilir.

BABA- OĞUL ÇATIŞMASI

Türkiye'de aile şirketlerinde baba-oğul ortaklıklarında çatışmalar yaygın olarak gözlemlenir, özellikle nesiller arası farklılıklar nedeniyle bu çatışmalar daha belirgin hale gelebilir.

ÇATIŞMA SEBEPLERİ

Görüş ve Değer Farklılıkları: Baba, iş tecrübeleri ve geleneksel yöntemleriyle işletmeye yaklaşırken; oğul, daha yenilikçi ve teknolojik çözümleri tercih edebilir

Yetki ve Güç Mücadelesi: Baba genellikle şirketin otoritesini ve kontrolünü elinde tutmak isterken, oğulun da şirkette söz sahibi olma arzusu oluşur.

Aile İçi Dinamikler: Baba-oğul arasındaki kişisel ilişkiler, şirkete de yansır

ALINABİLECEK ÖNLEMLER

Belirgin Sorumluluk Alanları ve Hesap Verebilirlik: Baba ve oğulun iş alanları net çizgilerle ayrılmalı ve yapılan her işten sorumlu olduklarını hissettirecek bir mekanizma oluşturulmalı. Örneğin, oğul bir kararı tek başına aldığında bunun sonuçlarının analiz edilip masaya yatırıldığı düzenli bir toplantı ortamı sağlanabilir. Böylece "nasılsa babam bir şey demez" algısı kırılır.

Aile Anayasasına Göre Hareket Etme: Aile şirketlerinde bir aile anayasası veya kurallar çerçevesi oluşturmak, herkesin uyması gereken standartları belirler.

Bağımsız Denetçi veya Danışman Kullanımı: Danışman, alınan kararların tarafsız bir gözle değerlendirilmesini sağlar ve özellikle baba-oğul ilişkilerinde profesyonelliğin korunmasına destek olur.

Eğitim ve Gelişim Programları Düzenlenmeli: Baba, oğlunun yeteneklerini geliştirerek şirkete daha fazla katkı sağlayabileceğine güven duyabilir.

Bu adımlar, baba-oğul ilişkisini iş bağlamında daha profesyonel ve sorumlu bir yapıya oturtarak, kişisel bağların iş disiplinini olumsuz etkilemesinin önüne geçebilir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

ORTAKLIĞIN DÖNÜM NOKTALARI

“İnsanlar ne dediğinizi unutur ne yaptığınızı unutur ama onlara nasıl hissettirdiğinizi asla unutmazlar."

Maya Angelou

ORTAKLIK HANGİ AŞAMADA (SİZ HANGİ AŞAMADASINIZ?)

Ortaklıklar, başlangıçta yüksek bir motivasyon ve enerjiyle kurulsa da, zamanla çeşitli zorluklar ve çatışmalar ortaya çıkabilir. İşte bu süreçte karşılaşabileceğiniz bazı kritik aşamalar:

Bismillah deyip başlıyoruz.

1.DÖNEM – FEDAKARLIK DÖNEMİ (YÜKSELİŞ)

Burası şirketin 10 yılda geleceği düzeye 3 yılda gelebilen bir düzeydir. Kimse kimsenin hatasına bakmaz. Gece gündüz herkes elindeki imkanlarla kendini işine verir. Ortaklar ortaya parasını yüreğini zamanını koyarak fedakarca çalışıyorlar. Kimse kimseyi sorgulamıyor.

2.DÖNEM- HOMURDANMA DÖNEMİ (DURAKLAMAYA GEÇİŞ)

Bu dönem, dedikoduların ve kişisel çıkarların ön plana çıkmaya başladığı bir aşamadır. Ortaklar, birbirlerinin kararlarına karşı daha eleştirel bir tutum sergilemeye başlar ve ilişkilerde mesafe oluşabilir.

3.DÖNEM-GELİN KAYNANADİLİ İLE MESAJLAŞMA DÖNEMİ (DURAKLAMA)

Bu aşama, ortaklar arasında dolaylı eleştirilerin ve imaların ortaya çıkmaya başladığı bir dönemdir. Ortaklar, toplantılarda birbirlerine laf sokarak iletişim kurar.

Bu durum, çatışmaları artırabilir ve ortamı gerginleştirebilir.

4.DÖNEM-TARTIŞMA/SUÇLAMA DÖNEMİ (GERİLEME)

Bu dönem artık direk birbirlerini suçlama dönemidir. “Müşteri şikayet ediyor neden böyle yapıyorsunuz?”, “Mallar neden geç gitti?”, “buralar niye böyle”, “zamanında gelseydin” denerek tartışmalar başlar. Artık toplantılarda gündem belli değildir. Öncelikler belli değildir. Belli olan diğer ortağın açıklarını aklında tutarak o meseleyi masaya getirmedir. Artık zaman zaman toplantılar aksamaya başlar. Bazen ortak toplantıya katılmaz.

5.DÖNEM-KÜSME DÖNEMİ (İLK KOPUŞ)

Git diyemiyorsun, gel diyemiyorsun. Bu sefer ortağı ile, kardeşi, abisi ile kavgadan uzak durmak, kalbini kırmamak için küsüyor. Böylece küsme dönemine girmiş bulunmaktayız. Artık ara sıra gelmiyor, işe karışmıyor.

Bu süreçte müdahale edilmezse son sürece girilecektir artık. Masadan kalkıp terk etme olayı olmadıkça hala bir umut var demektir. Burada toplantı tartışmaya dönmeye başladığı anda hemen tatlılıkla toplantıyı ertelemek lazımdır.

6.DÖNEM-DAĞILMA DÖNEMİ (BİTTİ)

Yukarıdaki dönemlere müdahale edilmezse beklenen mukadder sonuç.

“Hayat, kaçınılmaz çatışmalarla doludur. Önemli olan, bu çatışmalarla nasıl başa çıktığımızdır.”

ORTAKLIKTA KIRMIZI BAYRAKLAR

Ortaklığın tehlikeye girdiğini gösteren işaretler ki biz buna "kırmızı bayraklar" diyoruz. Bu kırmızı bayraklar, ortaklıkların sağlığını korumak için dikkat edilmesi gereken önemli işaretlerdir. Zamanında müdahale edilmediğinde, bu sorunlar büyüyerek iş ilişkisini zedeler ve sonuçta ortaklığın sona ermesine neden olabilir.

KIRMIZI BAYRAKLAR

1.İletişim Eksikliği: Ortaklar arasında düzenli ve açık bir iletişim eksikliği başlar. Toplantılarda gündeme getirilen konular derinlemesine tartışılmıyorsa veya kararlar şeffaf bir şekilde alınmıyorsa, bu ileride güven sorunlarına yol açabilir.

2. Yetki ve Güç Dengesizliği: Ortaklardan biri, diğerleri üzerinde daha fazla yetki ve kontrol sahibi olmak ister. Birçok aile şirketinde de, kurucu ya da aile büyüklerinden biri tüm kontrolleri elinde tutar. Diğer ortakların yönetim sürecine dahil edilmemesi, zamanla büyük bir çatışmaya dönüşebilir.

3. Finansal Belirsizlikler: Ortakların mali durumları hakkında bilgi eksikliği, karşılıklı güvensizliğe yol açabilir. Şirketin finansal sağlığının düzenli olarak gözden geçirilmemesi, tehlikeli bir durumdur.

4. Karar Alma Sürecinde Çatışmalar: Şirket içi toplantılarda alınan kararlar üzerinde sürekli tartışmalar ve anlaşmazlıklar yaşanır. Bu tür çatışmalar genellikle hızlı çözülmez ve giderek daha ciddi hale gelir.

5. Dengeli Çalışma Yükü: Bir ortak işten kaçınıyor veya diğer ortaklar aşırı çalışıyorsa, bu durum ortaklıkta huzursuzluğa neden olabilir.

6. Koordinasyon eksikliği: Şirket ortakları genellikle görev paylaşımı yapar ve ortaklar finans, pazarlama, satın alma ve üretimden sorumlu alanlarını belirlerler. Buraya kadar bir problem yok. Ancak bu alanların tamamı birbirleri ile direk bağlantılı ve mutlaka koordinasyonun olması gerekir.

İşte tam da problem burada ortaya çıkıyor. Ortaklar kendi alanlarını ayrı cumhuriyetler gibi yönetip birbirlerine hesap vermemeye başlıyorlar. Finansı elinde tutan ortak ise asıl patron benim imajını vermeye çalışıyor.

Olması gereken; her ortak sorumluluk alanının hesabını, işleyişini diğer ortaklarla şeffaf şekilde paylaşarak ve onların da görüşünü alarak ortak bir strateji belirlemesidir.

Yukarıdaki kırmızı bayraklara zamanında müdahale edilmediğinde, önce İletişim eksikliği ve saygısızlık gibi davranışlarla ortaya çıkar. Sonra da güvensizlik ve duygusal mesafeler konularak devam edilerek ortaklığın sağlığı tehlikeye girebilir.

KIRIK CAM TEORİSİ

Birkaç camı kırık olan bir bina düşünün. Eğer camlar tamir edilmezse, kimi insanlar başka camları da kırmakta bir sakınca görmeyecektir. Bu şekilde devam ettiği görüldüğünde, binaya daha büyük zararlar vereceklerdir ve sonunda bina ve devamında o sokaktaki diğer binalar, yaşanmaz hale gelecektir.

Bu teoriye dayanarak, en küçük sorunlara ve kural ihlallerine öncelik vererek çok daha büyük sorunların çözülebileceğini öngören yetkililer, sonraki 20 yılda New York gibi kimi büyük şehirlerde suç oranının sıfıra yakın bir seviyeye inmesini sağladılar.

Ortaklar arasında da bu “kırık cam teorisi” nin uygulama esaslarını uygularsak;

1.Küçük Sorunların Göz Ardı Edilmesi

Teori: Kırık cam gibi, iş yerindeki küçük sorunlar göz ardı edildiğinde daha büyük sorunlara yol açabilir.

Uygulama: Ortaklar, iş yerinde yaşanan küçük çatışmaları veya sorunları hemen çözmelidir. Geri bildirim süreçleri oluşturulmalı ve çözüm önerileri geliştirilmelidir.

2.İletişim Eksikliği ve Güvensizlik

Teori: Bir toplumda iletişimsizlik ve güvensizlik, kırık camların sayısını artırarak genel bir dağılmaya yol açar.

Uygulama: Ortaklar arasında düzenli toplantılar ve iletişim kanallarının açık tutulması, güven inşa etmeye yardımcı olacaktır. Güven eksikliği, küçük sorunların büyümesine neden olabilir.

3.Rol Dağılımı ve Görev Tanımları

Teori: Kırık cam gibi, belirsizlik ve belirsiz görevler, çalışanların moralini düşürerek daha büyük sorunlar yaratır.

Uygulama: Ortakların rollerinin net bir şekilde belirlenmesi, görev dağılımının sağlıklı bir şekilde yapılması gerekmektedir. Bu, çalışanların kendi görevlerine odaklanmalarını sağlar ve çatışmaları en aza indirir.

ÇÖZÜM:

Ortaklığınızda bu kırmızı bayraklardan herhangi birini tespit ederseniz, bunları derhal ele almaktan çekinmeyin. Açık iletişim anahtardır. Ortağınızla samimi bir konuşma planlayın, endişelerinizi dile getirin ve çözümlere doğru ilerleyin.

Konuşma verimsiz çıkarsa, profesyonel arabuluculuk aramayı düşünün. Unutmayın, uyumsuzluğu erken kabul etmek size değerli zaman, kaynak ve duygusal stresten tasarruf sağlayabilir, diğer ortaklık seçeneklerini keşfetmenize veya girişiminizi tek başınıza sürdürmenize olanak tanır.

"Her ortaklık bir yolculuktur; bu yolculuğun sonunu zamanında görmek, en büyük stratejik adımlardan biridir."

ORTAKLIK, İKİ VEYA DAHA FAZLA RUHUN BİR HEDEFE DOĞRU YÜRÜYÜŞÜDÜR

Birlikte daha yükseğe ulaşmak için EL ELE vermektir.

İyi bir ortaklık, karşılıklı anlayış ve saygı üzerine kuruludur; bunlar olmadan, en güçlü bağlar bile zayıflar Zorluklar ise, ortaklıkların sınandığı anlardır; gerçek gücünüz, o anlarda birlikte nasıl hareket ettiğinizle belirlenir.

Evlilikte böyle değil midir zaten. Güçlü bir ortaklık da duygusal dayanışma ve empati üzerine kurulmalıdır. İş dünyasında da ortaklar arasında güven, destek ve saygı sağlandığında hem iş ilişkileri hem de sonuçları daha sağlıklı ve sürdürülebilir hale gelir.

Sürü halinde hareket eden kuşlar "V" şeklinde uçarlar. V şeklindeki uçuş esnasında en öndeki kuşlar havanın kendilerine karşı oluşturduğu direnci arkadan gelen kuşlar için daha aza indirirler. Bu şekilde enerji tasarrufu sağlayan sürü halindeki kuşlar tek başına olan kuşlardan daha hızlı uçarlar.

V pozisyonundaki uçuşlarda önde giden öncü kuş hiçbir hava akımından yararlanamadığı için başı çekmek oldukça güç bir hal almaktadır. Bu nedenle öncü kuş yorulduğunda en arkaya geçer ve onun hemen arkasındaki kuş öncü konumunu alır.

Bu değişim, öncü kuşlar yoruldukça devam etmektedir. Böylece her kuş, grubun her noktasında yer almış olur. Bu sayede kuşlar, ulaşmak istedikleri yere daha çabuk, daha az enerji harcayarak ve daha güvenli bir şekilde ulaşırlar.

"**Kuş aklı**" diye küçümsemeye çalıştığımız bu kuşlar birbirleri ile paylaşmayı ve beraber çalışmayı yapabildikleri halde, maalesef her türlü donanımıma sahip biz insanlar birbirimizle ne paylaşmayı ne ortaklığı beceremiyoruz.

Alarko Holding kurucularından İshak Alaton' a "ortağınızla hiç ayrılık noktasına geldiğiniz oldu mu" sorusuna şu şekilde cevap verdi:

"Hiçbir zaman böyle bir şey düşünmedik. Bunun nedeni de birliktelik bizim bir numaralı kudretimiz, bunu çok iyi anladık. O kadar çok iyi anlıyoruz ki, bizden sonraki genç kuşağın aynı anlayış ve aynı felsefe ile birbirine bağlı olması gereken tedbirleri de aldık."

SON SÖZ;

Ortaklığın tehlikede olduğuna dair kırmızı bayrak işaretlerinin fark edilmesi çok önemlidir. Muhakkak zamanında müdahale edip telafi edilmeli

Ortaklarınızla kaliteli zaman geçirin ve birlikte iş dışında da keyif aldığınız aktiviteler yapın. Bu, ilişkinizi güçlendirir ve birlikte güzel anılar biriktirmenizi sağlar.

Hayatı anlamlaştırın. İş hayatı da yaşadığınızın hayatın bir parçası olduğunu unutmayın. Ortağınızla birlikte yapılan her yolculuk, paylaşılan her an hayatı daha anlamlı kılar. Ayrıca o ortaklığın vermiş olduğu GÜCÜNÜ hissedeceksiniz. O GÜÇ ile çok şeyler başarılacağına inanın.

Ortaklık, bir araya gelen farklı karakterlerin harmanlandığı bir sanattır;

Her fırça darbesi, birlikte oluşturduğunuz tabloyu şekillendirir